Analiza stanja i mogućnosti unapređenja **rodno osjetljivog upravljanja zaštićenim područjima**
u Bosni i Hercegovini



Ova publikacija je izrađena u okviru projekta „Održivost zaštićenih područja“ (SPA) koji finansira Globalni fond za zaštitu okoliša (GEF), a provodi Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u saradnji s institucijama Bosne i Hercegovine. Stavovi, mišljenja i zaključci izneseni u ovoj publikaciji ne odražavaju nužno stavove donatora, UNDP-a, niti drugih agencija Ujedinjenih nacija. Odgovornost za sadržaj publikacije u potpunosti snose autor/i.

Analiza stanja i mogućnosti unapređenja **rodno osjetljivog upravljanja zaštićenim područjima u Bosni i Hercegovini**

Autorica:
Merima Avdagić, konsultantica

2026.

Sadržaj

6 IZVRŠNI SAŽETAK

8 UVOD, CILJEVI I METODOLOŠKI OKVIR

8 Uvod i kontekst
10 Ciljevi i obuhvat
12 Metodološki okvir
15 Pristup prikupljanju i verifikaciji podataka
16 Analitička shema i struktuiranje nalaza

17 REZULTATI ANALIZE

17 Osnovne karakteristike uzorka
23 Institucionalna zastupljenost i profesionalne uloge žena
25 Učešće žena u procesima odlučivanja i rukovođenju
29 Pristup resursima i profesionalnom razvoju
36 Organizacijska kultura i neformalne prakse
42 Vidljivost i priznanje doprinosa žena
45 Prepreke i omogućavajući faktori
50 Rodno osjetljivo upravljanje i uloga Udruženja upravljača zaštićenih područja
56 Završna analiza i zaključci

58 STRATEŠKI I OPERATIVNI OKVIR ZA UKLJUČIVANJE I OSNAŽIVANJE ŽENA

59 Strateška polazna osnova
60 Strateški ciljevi
61 Institucionalni i promotivni mehanizmi za jačanje učešća žena
64 Praktične smjernice za operacionalizaciju

Izvršni sažetak

Analiza ravnopravnosti spolova u oblasti upravljanja zaštićenim područjima u Bosni i Hercegovini pruža uvid u zastupljenost žena, njihovo učešće u procesima odlučivanja, pristup profesionalnom razvoju i ulogu sektorskih aktera u jačanju rodno osjetljivog upravljanja. Istraživanje je realizovano kroz kombinovanu metodologiju strukturiranog online upitnika i fokus grupne diskusije, uz analizu i triangulaciju kvantitativnih i kvalitativnih nalaza.

Nalazi ukazuju da izazovi ravnopravnosti spolova u kontekstu upravljanja zaštićenim područjima nisu primarno vezani za formalna pravila ili eksplicitnu diskriminaciju, već za organizacijsku kulturu, neformalne obrasce odlučivanja i način na koji se profesionalni doprinos prepoznaje i valorizuje u praksi – iskazano kroz međusobno povezane obrasce koji oblikuju stanje ravnopravnosti spolova u institucijama obuhvaćenim istraživanjem:

- **Brojčana prisutnost ne znači proporcionalan uticaj.** Iako žene čine značajan dio kadra u institucijama obuhvaćenim istraživanjem, profesionalna raspodjela ukazuje na elemente horizontalne segregacije između administrativnih i strateških, kao i terenskih uloga.

- **Indikativna vertikalna neravnoteža.** Iako manjina u uzorku, muškarci zauzimaju većinu najviših rukovodećih pozicija među ispitanicima.

- **Formalna jednakost, ali varijabilna praksa.** Iako se pristup edukacijama, projektima kao i procesima odlučivanja uglavnom smatra ravnopravnim, prilike povezane s neformalnim mrežama, ekonomijom brige i implicitnim barijerama pokazuju veću neujednačenost u praksi.

- **Jaz između vidljivosti i valorizacije.** Doprinos žena se često smatra operativno vidljivim, ali se rjeđe prevodi u formalno priznanje ili napredovanje.

Međutim, postoji snažan normativni konsenzus, gdje većina ispitanika prepoznaje važnost ravnopravnosti spolova za kvalitet upravljanja i potencijalnu ulogu Udruženja upravljača zaštićenih područja u njenom jačanju. Na osnovu nalaza procjene razvijen je strateški i operativni okvir za unapređenje uključivanja i osnaživanja žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Okvir je usmjeren na tri međusobno povezana strateška cilja:

- Unapređenje **transparentnosti i pravične raspodjele profesionalnih prilika** i upravljačkih pozicija;
- Jačanje **profesionalnog osnaživanja žena** kroz strukturirane modele razvoja, umrežavanja i javnog priznanja;
- Pozicioniranje Udruženja kao **ključnog aktera u jačanju rodno osjetljivog upravljanja** kroz razvoj tematskih smjernica i partnerstava.

Predloženi pristupi obuhvataju institucionalne mjere za jačanje transparentnosti i odgovornosti, razvoj profesionalnih mreža i mentorskih programa, jačanje vidljivosti žena u stručnom i javnom diskursu, kao i razvoj tematskih smjernica i saradnje sa relevantnim mrežama i inicijativama. Njihova implementacija predviđa fazni i postepeni pristup, uz jasno definisane uloge Udruženja, institucija članica i razvojnih partnera, te institucionalno sidrenje aktivnosti unutar postojećih struktura unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Predloženi okvir predstavlja praktičnu osnovu za dalji razvoj rodno osjetljivog upravljanja u oblasti zaštićenih područja i doprinosi jačanju transparentnosti, profesionalne inkluzivnosti i održivosti upravljačkih praksi.

Uvod, ciljevi i metodološki okvir

Uvod i kontekst

Zaštićena područja u Bosni i Hercegovini (BiH) predstavljaju ključni mehanizam očuvanja biodiverziteta, otpornosti na klimatske promjene i održivog lokalnog razvoja. Njihovo upravljanje ima višestruke implikacije, ne samo ekološke, već i ekonomske i društvene, uključujući razvoj održivog turizma, partnerstva s privatnim sektorom i jačanje lokalnih zajednica.

Uprkos rastućem značaju oblasti, sistem upravljanja zaštićenim područjima u BiH karakteriše izražena institucionalna fragmentacija, neujednačeni kapaciteti i različiti modeli upravljanja između entiteta, kantona i jedinica lokalne samouprave. U takvom kontekstu, pitanja ravnopravnosti spolova često ostaju periferno adresirana – formalno prepoznata kroz zakonodavni i strateški okvir, ali nedovoljno integrisana u operativne upravljačke prakse.

BiH posjeduje razvijen normativni okvir u oblasti ravnopravnosti spolova, uključujući Zakon o ravnopravnosti spolova BiH (ZORS BiH), Gender akcioni plan 2023–2027 (GAP BiH), kao i međunarodne obaveze preuzete kroz Konvenciju o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama (CEDAW), Ciljeve održivog razvoja 2030 (SDG Agenda 2030) i Kunming–Montreal Globalnog okvira za biodiverzitet. Ovi dokumenti jasno prepoznaju ravnopravno učešće žena u upravljanju prirodnim resursima kao preduslov efikasnog, legitimnog i održivog upravljanja.

Međutim, dostupni podaci, sektorske analize i analize u oblasti upravljanja zaštićenim područjima ukazuju na postojanje jaza između formalnih obaveza i stvarne instituci-

onalne prakse. U oblasti zaštite prirode i upravljanja zaštićenim područjima žene su često zastupljene u stručnim i administrativnim ulogama, ali su nedovoljno prisutne na rukovodećim i strateškim pozicijama. Istovremeno, nedostaju sistematski rodno razvrstani podaci koji bi omogućili preciznu procjenu njihovog stvarnog uticaja u procesima odlučivanja.

U okviru projekta „Unapređenje finansijske održivosti i jačanje otpornosti zaštićenih područja kroz razvoj održive rekreacije i partnerstva s privatnim sektorom“ (SPA projekat), koji implementira UNDP uz finansijsku podršku Globalnog fonda za okoliš (GEF), ravnopravnost spolova je prepoznata kao horizontalni princip i sastavni dio unapređenja upravljačkih praksi. U tom kontekstu, javila se potreba za sistematskom analizom položaja, uloge i uticaja žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima u BiH, kao osnove za jačanje rodno osjetljivog, inkluzivnog i otpornog sistema upravljanja.

Strateški i operativni okvir za uključivanje i osnaživanje žena

Ciljevi i obuhvat

Cilj ove analize je da pruži empirijski utemeljene nalaze o položaju, ulogama i mogućnostima djelovanja žena u sistemu upravljanja zaštićenim područjima u BiH, te da identifikuje institucionalne, organizacijske i kulturološke faktore koji utiču na njihovo učešće i uticaj.

Specifični ciljevi analize su:

- Sagledavanje institucionalnog, normativnog i strateškog okvira relevantnog za ravnopravnost spolova u oblasti zaštite prirode;
- Identifikacija obrazaca zastupljenosti žena u različitim profesionalnim i upravljačkim ulogama;
- Analiza njihovog stvarnog učešća u procesima donošenja odluka;
- Ispitivanje pristupa resursima, profesionalnom razvoju i napredovanju;
- Identifikacija formalnih i neformalnih institucionalnih praksi koje mogu ograničavati ili omogućavati ravnopravno učešće;
- Procjena potencijalne uloge Udruženja upravljača zaštićenih područja u institucionalizaciji rodno osjetljivog upravljanja.

Fokus analize nije isključivo na kvantitativnoj procjeni zastupljenosti žena, već na sveobuhvatnom sagledavanju odnosa moći, organizacijske kulture i strukturalnih faktora koji oblikuju njihovu stvarnu poziciju u oblasti zaštite prirode. Nalazi analize služe kao osnova za formulaciju strateških i operativnih preporuka u okviru SPA projekta.
Ova faza je ujedno osigurala teorijsku i normativnu utemeljenost analize, povezujući empirijske nalaze sa širim okvirom javnih politika i strateških obaveza BiH.

Metodološki okvir

Analiza je zasnovana na kombinovanom kvantitativnom i kvalitativnom metodološkom pristupu, s ciljem obezbjeđivanja sveobuhvatnog, kontekstualno utemeljenog i operativno relevantnog uvida u stanje ravnopravnosti spolova u oblasti upravljanja zaštićenim područjima u BiH. Ovakav mješoviti metodološki pristup omogućava istovremeno sagledavanje mjerljivih obrazaca zastupljenosti i učešća žena, ali i dubljih institucionalnih dinamika, organizacijske kulture i odnosa moći koji oblikuju stvarne mogućnosti djelovanja.

Primijenjeni metodološki dizajn oslanja se na principima upravljanja zasnovanog na dokazima, pri čemu se analitički zaključci i preporuke temelje na sistematski prikupljenim, provjerenim i međusobno upoređenim podacima iz više izvora. Kvantitativna komponenta omogućava identifikaciju obrazaca, trendova i percepcija na širem uzorku relevantnih aktera, uključujući procjenu stepena zastupljenosti žena, njihovog učešća u procesima odlučivanja, pristupa resursima i profesionalnom napredovanju. Kvalitativna komponenta dopunjuje ove nalaze kroz dublje razumijevanje iskustava, institucionalnih praksi, neformalnih mehanizama uticaja i kulturoloških faktora koji nisu uvijek vidljivi kroz standardizirane indikatore. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza primijenjen je princip metodološke triangulacije, čime se osigurava veća pouzdanost i analitička validnost rezultata, te smanjuje rizik od jednostranog ili parcijalnog tumačenja podataka. Kao takav, metodološki pristup obuhvata tri međusobno povezana i sekvencijalno strukturirana koraka navedena u nastavku.

1. Analitičko-konceptualna faza:

U prvoj fazi izvršen je sistematski pregled relevantnog normativnog, strateškog i institucionalnog okvira na nacionalnom i međunarodnom nivou, uključujući zakonodavstvo u oblasti ravnopravnosti spolova, politike zaštite prirode, klimatskih promjena i održivog razvoja, kao i projektne dokumente SPA projekta. Cilj ove faze bio je:

- Identifikovati formalne obaveze i institucionalne mandate u oblasti ravnopravnosti spolova;
- Mapirati potencijalni jaz između normativnog okvira i prakse u oblasti upravljanja zaštićenim područjima;

- Definisati ključne analitičke dimenzije (učešće u odlučivanju, pristup resursima, organizacijska kultura, vidljivost i uticaj).

Rezultati ove faze poslužili su kao konceptualna osnova za dizajn instrumenata primarnog istraživanja i operacionalizaciju analitičkog okvira.

2. Empirijska faza (prikupljanje primarnih podataka)

Druga faza obuhvatila je prikupljanje primarnih podataka kroz strukturirani online upitnik i fokus grupnu diskusiju. Upitnik je dizajniran tako da omogući prikupljanje uporedivih kvantitativnih podataka, ali i kvalitativnih uvida kroz evaluaciju tvrdnji i otvorenih pitanja. Fokus grupna diskusija omogućila je produbljivanje nalaza, posebno u dijelu koji se odnosi na neformalne institucionalne obrasce, percepciju autoriteta, profesionalne barijere i potencijalne mehanizme promjene.

Triangulacija je provedena kroz poređenje rezultata anketnog istraživanja, nalaza fokus grupne diskusije i zaključaka iz analitičkog pregleda dokumentacije, čime je osigurana konzistentnost interpretacija i smanjena mogućnost pristrasnosti pojedinačnih izvora podataka.

3. Integrisana analitička faza (interpretacija i formulacija preporuka)

U trećoj fazi izvršena je integrisana analiza prikupljenih podataka, kroz kombinaciju deskriptivne statističke obrade kvantitativnih odgovora i tematske analize kvalitativnih nalaza. Ova faza nije bila ograničena na deskripciju stanja, već je bila usmjerena na identifikaciju strukturnih obrazaca, institucionalnih slabosti i potencijala za unapređenje.

Analitički proces je imao za cilj da:

- Poveže nalaze sa normativnim i strateškim obavezama BiH;
- Identifikuje ključne sistemske i organizacijske barijere;
- Definiše realno izvodive i kontekstualno prilagođene preporuke usmjerene ka institucionalizaciji rodno osjetljivog upravljanja u oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Formulacija preporuka prati princip strateškog planiranja i donošenja odluka zasnovanih na dokazima, pri čemu su predložene mjere direktno izvedene iz analiziranih podataka, a ne iz općih normativnih pretpostavki.

Ovakva fazna i integrisana metodologija omogućava da analiza ne ostane na nivou općih konstatacija, već da pruži operativno primjenjive preporuke usklađene sa institucionalnom stvarnošću i ciljevima SPA projekta, uz jasno utemeljenje u dokazima i analitičkim nalazima.

Pristup prikupljanju i verifikaciji podataka

Prikupljanje primarnih podataka provedeno je putem strukturiranog online upitnika, distribuiranog relevantnim institucijama i akterima u oblasti upravljanja zaštićenim područjima kroz zvaničnu komunikaciju UNDP/SPA projekta. Upitnik je bio otvoren u definisanom vremenskom okviru od sedam dana, tokom kojeg je ispitanicima bila dostupna dodatna komunikacija radi pojašnjenja pitanja i osiguranja pravilnog razumijevanja upitnika. Prije isteka roka za dostavu odgovora, upućen je podsjetnik ciljanim institucijama i akterima, s ciljem dodatne animacije i povećanja stope odgovora.

Nakon zatvaranja upitnika izvršena je tehnička provjera potpunosti i logičke konzistentnosti odgovora, uključujući identifikaciju nepotpunih ili međusobno kontradiktornih unosa kao priprema za dalju analizu. Gdje je to bilo relevantno, odgovori su kontekstualno upoređeni sa nalazima iz analitičkog pregleda dokumentacije i sekundarnih izvora.

Fokus grupna diskusija organizovana je nakon preliminarne obrade anketnih podataka, čime je omogućeno dodatno produbljivanje i kontekstualizacija identifikovanih obrazaca. Ovakav sekvencijalni pristup, od anketnog istraživanja ka fokus grupnoj diskusiji, osigurao je metodološku dosljednost, dodatno ojačao proces triangulacije nalaza i doprinio analizi zasnovanoj na dokazima.

Analitička shema i struktuiranje nalaza

Rezultati analize strukturirani su prema tematskim oblastima definisanim analitičkom shemom i upitnikom, pri čemu se za svaku oblast integrisano razmatraju tri nivoa: analitičko-konceptualni okvir, kvantitativni nalazi prikupljeni putem upitnika i kvalitativni nalazi iz fokus grupne diskusije:

- Normativni i strateški okvir – formalne obaveze i politike ravnopravnosti spolova relevantne za oblast zaštite prirode identificirane kroz sekundarnu analizu dostupnih dokumenata;
- Institucionalni i organizacijski okvir – upravljačke strukture, procesi donošenja odluka i pristup resursima, izazovi u praksi i preporuke identificirane kroz upitnik;
- Prakse, percepcije i neformalne dinamike – iskustva aktera, organizacijska kultura i obrasci moći identifikovani kroz upitnik i fokus grupnu diskusiju.

Ovakav pristup omogućava metodološku triangulaciju, odnosno međusobno povezivanje normativnih obaveza, percepcija ispitanika i iskustava aktera iz prakse. Integrisanom interpretacijom ovih izvora podataka identificiraju se obrasci, diskrepance i strukturni faktori koji oblikuju položaj žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima, čime se osigurava analitička pouzdanost i osnova za formulaciju preporuka zasnovanih na dokazima.

U skladu s navedenim, rezultati analize u narednom poglavlju strukturirani su prema sljedećim tematskim cjelinama:

- Zastupljenost i profesionalne uloge žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima;
- Učešće žena u procesima odlučivanja i rukovođenju;
- Pristup resursima, profesionalnom razvoju i napredovanju;
- Organizacijska kultura i neformalne institucionalne prakse;

- Vidljivost i valorizacija doprinosa žena;
- Prepreke i omogućavajući faktori za ravnopravno učešće;
- Uloga Udruženja u institucionalizaciji rodno osjetljivog upravljanja.

Na ovaj način osigurava se dosljedna veza između normativnog okvira, empirijskih nalaza i preporuka usmjerenih ka unapređenju rodno osjetljivog upravljanja u oblasti zaštićenih područja.

Rezultati analize

Osnovne karakteristike uzorka

Ova sekcija daje pregled strukture uzorka ispitanika kako bi se osigurala transparentnost analitičke osnove i omogućilo pravilno tumačenje nalaza u narednim tematskim cjelinama.

Istraživanje je realizovano putem strukturiranog online upitnika distribuiranog na 73 relevantne institucije i aktere u oblasti upravljanja zaštićenim područjima u BiH. Zaprimljena su 44 validna odgovora (60% odziva). Pored kvantitativnog upitnika, provedena je i fokus grupna diskusija radi dodatne kontekstualizacije nalaza i triangulacije podataka.

Institucionalna struktura uzorka

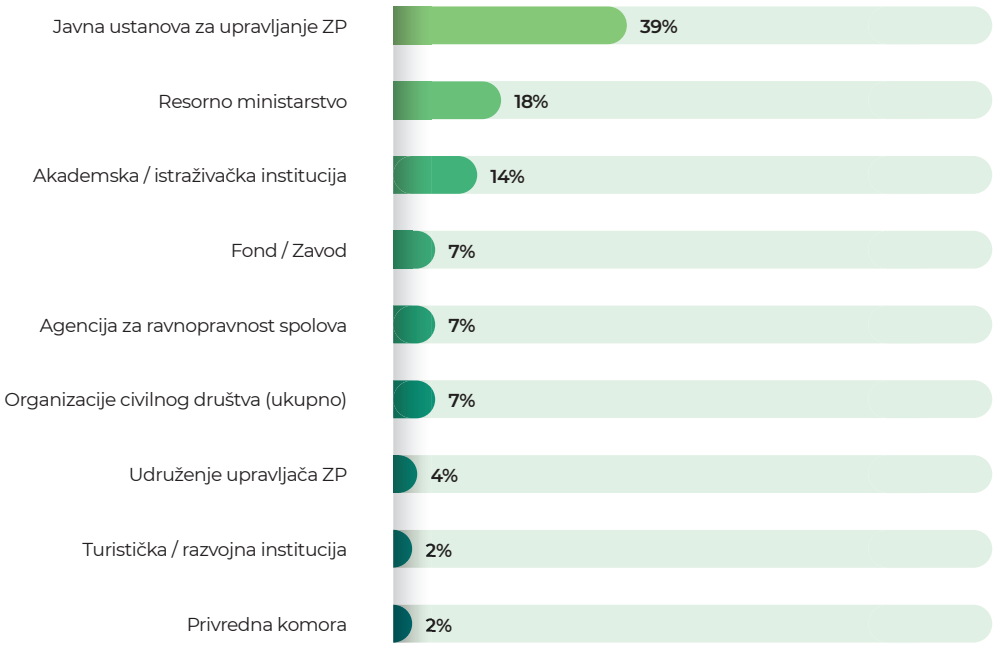
Uzorak obuhvata predstavnike javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima, resornih ministarstava na različitim nivoima vlasti, akademskih i istraživačkih institucija, kao i drugih relevantnih aktera. Među učesnicima su i institucije nadležne za ravnopravnost spolova, uključujući Agenciju za ravnopravnost spolova BiH i entitetske

1 U istraživanju su direktno učestvovali predstavnici Udruženja upravljača zaštićenih područja Republike Srpske, dok su učešće u istraživanju uzeli i predstavnici institucija koje su članice Udruženja upravljača zaštićenih područja Federacije BiH. Iako u trenutku provedbe istraživanja udruženje u Federaciji BiH još nije bilo formalno uspostavljeno, članice tog udruženja su učestvovale u istraživanju, te se može smatrati da su u analizi zastupljene članice oba udruženja.

gender centre, organizacije civilnog društva, fondovi i zavodi u oblasti okoliša i razvoja, te udruženja upravljača zaštićenih područja[1], kao i predstavnici turističkog i poslovnog sektora, čime je osigurana značajna institucionalna raznovrsnost uzorka.

Uzorak je dominantno javno-sektorski. Najveći broj odgovora dolazi iz javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima (39%), zatim iz resornih ministarstava (18%) i akademskih/istraživačkih institucija (14%).

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema tipu institucije (N=44)



Rodna struktura uzorka

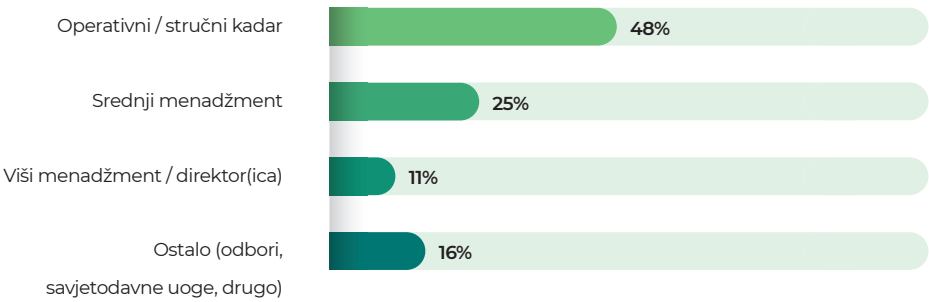
U rodnom kontekstu, uzorak je neuravnotežen – 80% ispitanika čine žene naspram 20% muškaraca. Ova struktura može reflektovati veću spremnost žena da učestvuju u istraživanjima koja tretiraju pitanja ravnopravnosti spolova, ali i percepciju teme kao primarno „ženskog pitanja“, što predstavlja dodatni kontekst za razumijevanje analize.

Uprkos činjenici da je uzorak, rodno gledajući dominantno ženski (80% ispitanika), raspodjela po hijerarhijskim nivoima pokazuje indikativnu neravnotežu. Od ukupno pet ispitanika na pozicijama višeg menadžmenta ili direktora, tri su muškarci, a dvije žene. To znači da muškarci, iako čine 20% uzorka, zauzimaju 60% najviših rukovodećih pozicija unutar ovog uzorka. Iako je riječ o malom broju posmatranih slučajeva, obrazac ukazuje na potencijalnu vertikalnu disproporciju u distribuciji upravljačkog uticaja.

Starosna i profesionalna struktura

Starosna distribucija pokazuje dominantnu zastupljenost ispitanika između 40 i 59 godina (50%), što ukazuje na snažno prisustvo profesionalno iskusnih aktera. Mlađi ispitanici (do 39 godina) čine 34%, dok je 16% ispitanika starije od 60 godina.

Grafikon 2: **Institucionalna struktura ispitanika prema nivou pozicije**



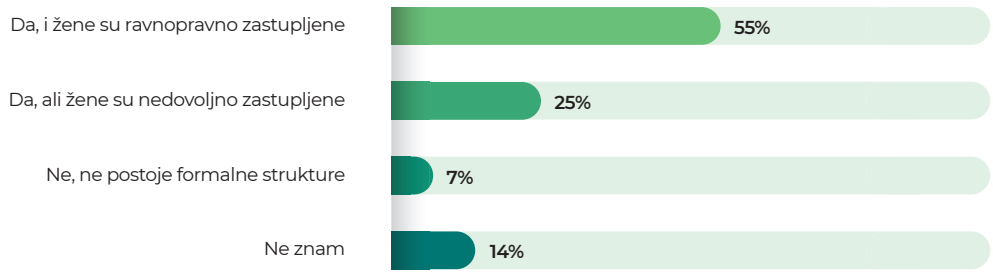
Prema nivou pozicije, gotovo polovina ispitanika dolazi iz operativnog odnosno stručnog kadra (48%), dok srednji menadžment čini 26% uzorka. Viši menadžment i direktorske pozicije zastupljeni su u manjem obimu (11%). Ovakva struktura sugeriše da su nalazi u značajnoj mjeri zasnovani na iskustvima stručnog i operativnog kadra, uz relevantan uvid rukovodećih struktura.

Formalne upravljačke strukture i zastupljenost žena

Više od pola ispitanika (55%) navodi da njihove institucije imaju formalne upravljačke ili savjetodavne strukture u kojima su žene ravnopravno zastupljene. Međutim, 25% ispitanika smatra da su žene u tim strukturama i dalje nedovoljno zastupljene. Manji broj ispitanika navodi da takve strukture ne postoje ili nije siguran u njihovu rodnu strukturu.

Ovaj nalaz je indikativan jer ukazuje na razliku između formalne prisutnosti žena u strukturama upravljanja i percepcije njihove stvarne zastupljenosti. Ova distinkcija je posebno važna u kontekstu daljih tematskih analiza, koje ispituju odnos između formalne uključenosti i stvarnog profesionalnog uticaja.

Grafikon 3: **Postojanje formalnih struktura i zastupljenost žena**



Metodološka napomena

Struktura uzorka, u kojem su dominantno zastupljeni predstavnici javnih ustanova, resornih ministarstava i drugih relevantnih institucija, u skladu je s fokusom analize na upravljačke i institucionalne strukture oblasti upravljanja zaštićenim područjima. Takva raspodjela omogućava sagledavanje obrazaca ravnopravnosti spolova unutar formalnih struktura odlučivanja, profesionalnog razvoja i institucionalne dinamike.

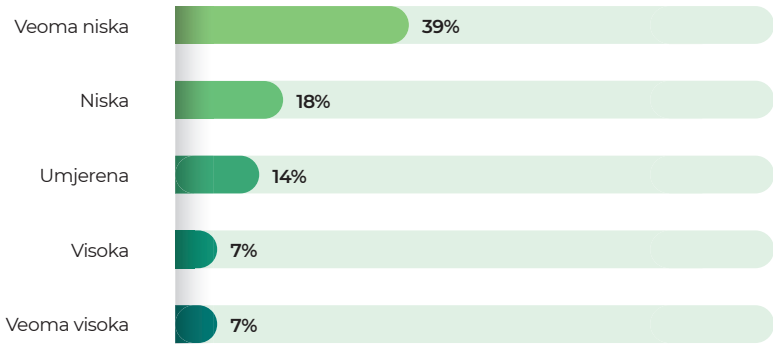
Dominantna zastupljenost ispitanica ženskog spola ukazuje na snažno prisustvo žena u administrativnim i stručnim segmentima oblasti, ali može uticati na percepcijske nalaze u dijelu koji se odnosi na organizacijsku kulturu i institucionalne barijere. Nalazi se stoga interpretiraju kao indikativni za institucionalne obrasce i upravljačke prakse u oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Ovakva struktura podataka omogućava identifikaciju strukturnih tendencija, institucionalnih slabosti i potencijala za unapređenje rodno osjetljivog upravljanja, uz jasno utemeljenje u iskustvima aktera uključenih u procese odlučivanja i upravljanja. Shodno navedenom, nalazi se interpretiraju kao pokazatelji institucionalnih obrazaca i upravljačkih praksi u oblasti, uzimajući u obzir strukturu uzorka i fokus analize.

Institucionalna zastupljenost i profesionalne uloge žena

Sagledavanje ravnopravnosti spolova u upravljačkim strukturama zahtijeva analizu ne samo ukupne zastupljenosti žena, već i njihove raspodjele po profesionalnim i hijerarhijskim nivoima. U tom kontekstu, fokus je usmjeren na identifikaciju potencijalnih obrazaca horizontalne i vertikalne profesionalne segregacije.

Grafikon 4: **Percepcija ukupne zastupljenosti žena u institucijama**



Kvantitativni nalazi ukazuju da više od polovine ispitanika (57%) ocjenjuje ukupnu zastupljenost žena u svojim institucijama kao visoku ili veoma visoku, dok 32% smatra da je ona umjerena. Samo 12% ispitanika ocjenjuje zastupljenost žena kao nisku ili veoma nisku, što sugeriše percepciju značajne brojčane prisutnosti žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Međutim, analiza oblasti angažmana pokazuje diferenciraniju profesionalnu raspodjelu. Žene su najčešće angažovane u administrativnim poslovima i stručnim/tehničkim funkcijama, dok se terenski rad, aktivnosti vezane za održivi turizam i saradnju s privatnim sektorom pojavljuju znatno rjeđe. Ovakva raspodjela ukazuje na dominantnu koncentraciju žena u administrativnim i stručnim segmentima rada.

Upravljanje i rukovođenje navode se kao oblast angažmana u približno trećini odgovora (34%), ali najčešće u kombinaciji sa drugim funkcijama, što može ukazivati na istovremeno obavljanje više profesionalnih uloga, a ne nužno na jasno izdvojene strateške ili rukovodeće pozicije.

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno produbljuju ove kvantitativne obrasce i ukazuju na razliku između brojčane prisutnosti žena i njihove percepcije kao nosilaca stvarnog autoriteta. Navodi se da su žene često angažovane u administrativnim, projektnim i stručnim poslovima, gdje pokazuju visok stepen odgovornosti, preciznosti i posvećenosti, ali da takav doprinos ne prati proporcionalno karijerno vrednovanje. Nadalje, ističe se da su „žene dominantno prisutne u segmentima ekonomije i administracije, ali da im često nisu dostupne ključne poluge odlučivanja, posebno u oblastima koje se odnose na strateško upravljanje, raspodjelu resursa i dugoročne razvojne pravce". U diskusiji je također naglašeno da se rukovođenje i autoritet u pojedinim institucionalnim kontekstima i dalje implicitno povezuju sa „muškim" stilom upravljanja, dok se žene češće percipiraju kao podrška sistemu, a ne kao njegovi nosioci. Terenski rad i određeni tehnički segmenti (npr. šumarstvo) u pojedinim slučajevima ostaju opterećeni stereotipnim očekivanjima, što utiče na raspodjelu zadataka i profesionalne percepcije. Dodatno se ističe da pretpostavke o porodičnim obavezama žena mogu uticati na procjenu njihove dostupnosti i spremnosti za preuzimanje zahtjevnijih ili rukovodećih funkcija. Posebno je naglašeno postojanje tzv. „nevidljivog rada" – koordinacionih, organizacionih i podržavajućih zadataka koje žene često preuzimaju, a koji su ključni za funkcionisanje institucija, ali ostaju slabije prepoznati u formalnoj hijerarhiji i sistemima napredovanja.

Integrisana analiza kvantitativnih i kvalitativnih nalaza ukazuje na obrazac u kojem brojčana prisutnost žena ne znači nužno ravnomjernu raspodjelu profesionalnog uticaja. Iako većina ispitanika percipira zastupljenost žena kao visoku, njihova koncentracija u administrativnim i stručnim segmentima, uz ograničeniju prisutnost u strateškim i resursno-uticajnim domenima, ukazuje na elemente horizontalne profesionalne segregacije. Istovremeno, kvalitativni nalazi sugerišu postojanje vertikalne dinamike u kojoj formalna uključenost žena u strukture ne garantuje pristup stvarnim polugama odlučivanja. Percepcija rukovođenja kao implicitno „muške" domene, zajedno sa obrascima nevidljivog rada i pretpostavkama o profesionalnoj dostupnosti žena, dodatno utiče na distribuciju autoriteta i karijernog napredovanja. Time se potvrđuje da analiza ravnopravnosti spolova u oblasti upravljanja zaštićenim područjima ne može ostati na nivou zastupljenosti, već mora obuhvatiti i raspodjelu uticaja, pristup resursima i percepciju legitimnog liderstva.

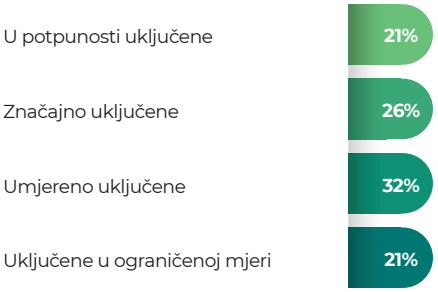
Učešće žena u procesima odlučivanja i rukovođenju

Učešće žena u procesima odlučivanja predstavlja ključni indikator stvarne ravnopravnosti spolova u upravljačkim strukturama. Pored formalne prisutnosti, analitički fokus usmjeren je na stepen stvarnog uticaja u donošenju ključnih odluka, percepciju jednakih mogućnosti napredovanja, te postojanje implicitnih rodnih stereotipa koji mogu oblikovati institucionalne dinamike moći.

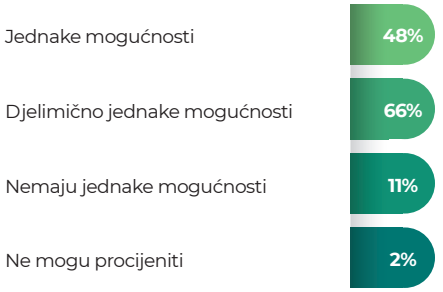
Kvantitativni nalazi pokazuju gotovo ravnotežu u percepciji uključenosti žena u procese donošenja odluka. Dok 47% ispitanika smatra da su žene značajno ili u potpunosti uključene, 53% navodi da su uključene umjereno ili u ograničenoj mjeri.

Tabela 1: Uključenost žena u donošenje ključnih odluka i mogućnost napredovanja

Stepen uključenosti



Mogućnost napredovanja



Kada je riječ o mogućnostima napredovanja na rukovodeće pozicije, 48% ispitanika smatra da žene imaju jednake mogućnosti, 36% procjenjuje da su te mogućnosti samo djelimično jednake, dok 11% smatra da žene nemaju jednake mogućnosti. Ovakva raspodjela ukazuje na izraženu ambivalentnost u percepciji institucionalne prakse – iako značajan dio ispitanika prepoznaje formalnu ravnopravnost, gotovo podjednak

udio ukazuje na ograničenja, nesigurnost ili nejednakost u stvarnim profesionalnim ishodima. Ovaj obrazac sugeriše da formalni okvir ne vodi nužno ka jednakim mogućnostima u praksi.

Analiza stavova prema rodnim stereotipima dodatno otkriva složeniju dinamiku: 61% ispitanika u potpunosti odbacuje tvrdnju da su žene „previše osjetljive/emotivne za zahtjevne odluke“, što sugeriše da otvoreni, eksplicitni stereotipi u velikoj mjeri nisu društveno prihvatljivi u profesionalnom kontekstu. Međutim, paralelno s tim nalazom, čak 80% ispitanika u određenoj mjeri smatra da se od žena očekuje viši nivo dokaza kompetentnosti nego od muškaraca, dok 75% u određenoj mjeri prepoznaje povezanost liderskih osobina s „muškim stilom“ upravljanja.

Tabela 2: Uključenost žena u donošenje ključnih odluka i mogućnost napredovanja

Tvrdnja	Tip odgovora	
Žene su previše osjetljive / emotivne za zahtjevne odluke	Uopšte se ne slažem	61%
	Djelimično se slažem	39%
	Uglavnom se slažem	0%
	U potpunosti se slažem	0%
Od žena se očekuje viši nivo dokaza kompetentnosti nego od muškaraca	Uopšte se ne slažem	20%
	Djelimično se slažem	25%
	Uglavnom se slažem	30%
	U potpunosti se slažem	25%

Tvrdnja	Tip odgovora	
Liderske osobine se češće povezuju s muškim stilom upravljanja	Uopšte se ne slažem	25%
	Djelimično se slažem	23%
	Uglavnom se slažem	27%
	U potpunosti se slažem	25%

Ova diskrepancija ukazuje na razliku između normativnog stava i institucionalne prakse. Iako se otvoreni stereotipi odbacuju, implicitna očekivanja i dalje oblikuju percepciju autoriteta, kompetentnosti i liderstva. Drugim riječima, žene se ne percipiraju kao manje sposobne, ali se od njih očekuje dodatno dokazivanje, dok se stil upravljanja koji odstupa od tradicionalno „muškog“ modela može percipirati kao manje legitiman.

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno potvrđuju ove obrasce i produbljuju razumijevanje razlike između formalne uključenosti i stvarnog uticaja. Navodi se da žene jesu prisutne u strukturama odlučivanja, ali da im pristup ključnim polugama moći, posebno u segmentima raspodjele resursa, strateškog usmjeravanja i kadrovskih odluka, ostaje ograničen. Kako je u diskusiji istaknuto, „postoji jedan nivo preko kojeg žene teško mogu preći“, te da „žene mogu biti prisutne u sistemu, ali kada je riječ o ključnim pozicijama gdje se donose najvažnije odluke, tu je njihova zastupljenost ograničena“.

Također je naglašeno da se liderske pozicije i dalje implicitno povezuju s određenim obrascima ponašanja – odlučnost bez kolebanja, autoritarnost i „čvrsta ruka“ – koji su društveno kodirani kao muški. U diskusiji je istaknuto da se često „smatra da žena nema dovoljno snage da donese odluku“, te da postoji duboko ukorijenjen mentalitet koji liderstvo povezuje s muškim stilom upravljanja. U takvom okviru, drugačiji stilovi vođenja mogu biti percipirani kao manje legitimni, što dodatno otežava afirmaciju žena u rukovodećim ulogama. Posebno je naglašeno postojanje neformalnih krugova u kojima se inicijalno formiraju stavovi i dogovori prije nego što odluke dođu u formalne strukture. Učesnici su ukazali da se dio odluka „donosi kroz kafe i neformalne susrete“, pri čemu žene često nisu prisutne u tim prostorima. Time se proces odlučiva-

nja dijelom pomjera iz formalnih u neformalne strukture, gdje dolazi do nejednakog pristupa.

Integrisana analiza ukazuje da oblast upravljanja zaštićenim područjima karakteriše formalna uključenost žena u strukture odlučivanja, ali uz postojanje suptilnih, strukturno značajnih oblika vertikalne neravnopravnosti. Kvantitativni nalazi o podijeljenim percepcijama uključenosti i napredovanja, zajedno sa visokim procentom ispitanika koji prepoznaju potrebu dodatnog dokazivanja kompetentnosti i povezanost liderstva s „muškim stilom“, ukazuju na razliku između normativnog okvira i institucionalne prakse. Dok su eksplicitni stereotipi u velikoj mjeri delegitimisani, implicitni obrasci očekivanja, neformalni kanali uticaja i socio-kulturološko oblikovane percepcije o legitimnom liderstvu nastavljaju da utiču na profesionalni razvoj žena. Time se potvrđuje da pitanje ravnopravnosti u odlučivanju ne zavisi isključivo od formalne zastupljenosti, već i od raspodjele stvarnog autoriteta i pristupa polugama moći unutar organizacijskih struktura.

Pristup resursima i profesionalnom razvoju

Ravnopravan profesionalni razvoj ne zavisi isključivo od formalnog učešća u instituciji, već od stvarnog pristupa ključnim resursima, edukacijama, projektima, finansijama, profesionalnim mrežama i međuinstitucionalnoj saradnji, kao i od radnih uslova i institucionalnih mehanizama koji omogućuju održivo napredovanje. Ova dimenzija analize usmjerena je na identifikaciju potencijalne „tihe neravnopravnosti“, koja se ne manifestuje kroz eksplicitna formalna pravila, već kroz diferenciran pristup prilikama i organizacijske prakse unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Pristup ključnim resursima

Ravnopravan pristup edukacijama, projektima, finansijskim resursima i profesionalnim mrežama predstavlja ključni preduslov za dugoročni profesionalni razvoj i pozicioniranje unutar sektorske oblasti. Analitički fokus u ovom segmentu nije ograničen na formalnu dostupnost resursa, već obuhvata i percepciju stvarne ravnopravnosti u pristupu prilikama koje nose uticaj i profesionalni napredak.

Kvantitativni nalazi ukazuju na dominantno pozitivnu percepciju jednakosti pristupa formalnim resursima.

Grafikon 5: **Percepcija jednakog pristupa ključnim resursima**



Većina ispitanika navodi da žene imaju „uglavnom jednak“ ili „u potpunosti jednak“ pristup edukacijama i treninzima, projektima i finansijama, kao i međuinstitucionalnoj saradnji. Međutim, u svim kategorijama prisutni su i odgovori „djelimično“ te u manjoj mjeri „uopšte ne“, što ukazuje na postojanje diferenciranih institucionalnih iskustava. Najveća varijabilnost primjetna je kod profesionalnih mreža (39%), gdje je percepcija djelimične dostupnosti izraženija nego kod pristupa edukacijama (25%), projektima (30%) i međuinstitucionalnoj saradnji (27%).

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno pojašnjavaju razliku između formalne dostupnosti i stvarne pristupačnosti profesionalnih prilika. Iako je u kvantitativnom dijelu većina ispitanika ocijenila da žene imaju uglavnom jednak pristup edukacijama i projektima, učesnici su naglasili da realna dostupnost često zavisi od privatnih okolnosti, organizacijske fleksibilnosti i neformalnih dinamika.

Balans privatnih i profesionalnih obaveza posebno je istaknut kao faktor koji utiče na učešće u edukacijama i višednevnim događajima, gdje ispitanici navode da „ako žena nema podršku u porodici i preuzima većinu obaveza kod kuće, teško može biti jednako prisutna na edukacijama, terenskim aktivnostima ili dodatnim angažmanima koji otvaraju prostor za napredovanje“. Slično tome, naglašeno je da organizacijski sistemi rijetko predviđaju fleksibilne mehanizme koji bi omogućili kontinuitet profesionalnog angažmana, a očekivano je da žena preuzme brigu o porodici. Dodatni izazov predstavlja pitanje višednevnih edukacija i događaja, gdje se odsustvo drugačije reflektuje na žene baš zbog percepcije i ekonomije brige, noseći sa sobom „dodatne porodične i društvene pritiske“.

Pored privatnih i organizacijskih faktora, više učesnika ukazalo je na ulogu neformalnih mreža u distribuciji informacija i projektnih prilika. Kako je istaknuto, „‘kafa’ je mjesto gdje se lakše razmatraju mišljenja i dolazi do odluka... ako žena nije prisutna u tim prostorima, automatski je isključena iz dijela procesa“. Ova dinamika potvrđuje da formalni poziv na edukaciju ili projekat ne znači nužno i ravnopravnu uključenost u rane faze informisanja i odlučivanja.

Integrisano posmatrano, nalazi ukazuju da oblast upravljanja zaštićenim područjima pokazuje relativno visok stepen formalne jednakosti u pristupu ključnim resursima, ali uz izraženije razlike u segmentima koji zavise od neformalnih mreža, društvenih normi i očekivanih obrazaca ponašanja. Posebno se izdvaja uticaj ekonomije brige i pretpostavljenih porodičnih odgovornosti žena, koje utiču ne samo na njihovu profesionalnu dostupnost, već i na izloženost društvenim pritiscima vezanim za odsustvo, mobilnost i javnu prisutnost. Ovi nalazi sugerišu da formalne procedure same po sebi nisu do-

minantna prepreka, već da je dinamika profesionalnog pozicioniranja u velikoj mjeri oblikovana organizacijskom kulturom, institucionalnim mentalitetom i širim društvenim kontekstom. Analiza time potvrđuje da pitanja pristupa resursima nisu isključivo administrativno pitanje, već su snažno ukorijenjena u obrascima upravljanja i društvenim očekivanjima.

Radni uslovi i napredovanje

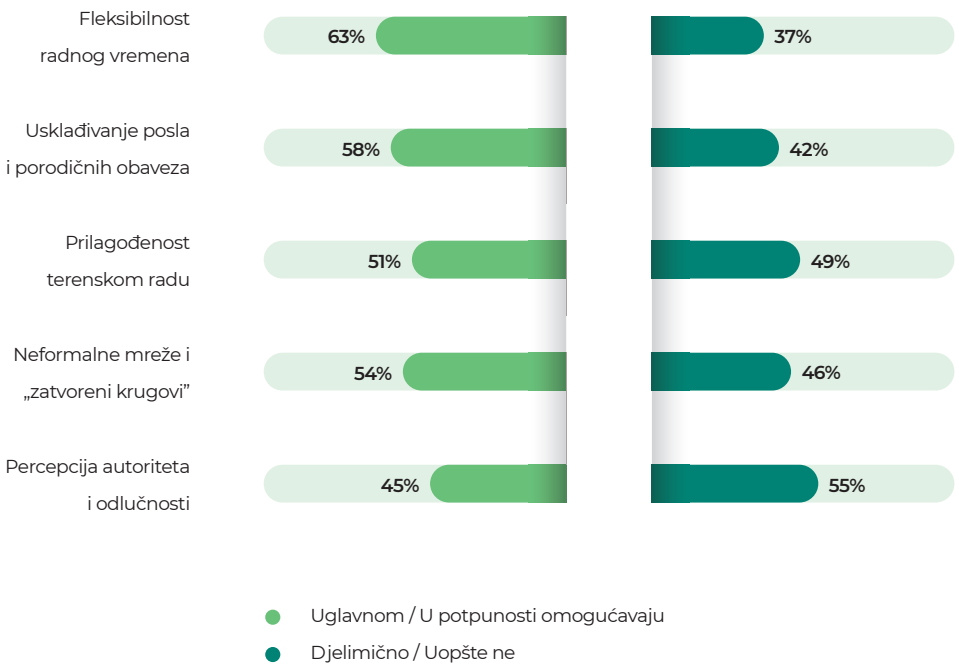
Radni uslovi predstavljaju ključni strukturni faktor profesionalnog razvoja, jer neposredno utiču na mogućnost dugoročnog angažmana, vidljivosti i napredovanja. Analitički fokus u ovom segmentu usmjeren je na to u kojoj mjeri postojeći institucionalni aranžmani, fleksibilnost rada, usklađivanje porodičnih obaveza, terenski angažman, neformalne mreže i percepcija autoriteta, omogućavaju ženama ravnopravno profesionalno napredovanje.

Kvantitativni nalazi pokazuju izraženu segmentiranost radnih uslova kao faktora profesionalnog napredovanja.

Dok fleksibilnost radnog vremena (63%) i usklađivanje profesionalnih i porodičnih obaveza (58%) većina ispitanika ocjenjuje kao uglavnom omogućavajuće, značajan udio odgovora (37% i 42%) ukazuje na djelimična ili izražena ograničenja, što sugeriše da institucionalni aranžmani nisu ujednačeno prilagođeni različitim životnim okolnostima. Najizraženija podijeljenost uočava se u segmentima terenskog rada i neformalnih mreža. Prilagođenost terenskog rada gotovo je ravnomjerno podijeljena (49% naspram 51%), dok čak 54% ispitanika prepoznaje da neformalne mreže i „zatvoreni krugovi“ djelimično ili u potpunosti predstavljaju ograničenje profesionalnog napredovanja. Ovi podaci ukazuju da segmenti koji podrazumijevaju mobilnost, uključenost u neformalne krugove i rani pristup informacijama predstavljaju osjetljive tačke profesionalnog pozicioniranja.

Percepcija autoriteta i odlučnosti dodatno potvrđuje ovu ambivalentnost. Iako 55% ispitanika smatra da postojeći uslovi omogućavaju ravnopravnu afirmaciju profesionalnog autoriteta žena, čak 45% prepoznaje djelimične ili izražene prepreke. S obzirom da je percepcija autoriteta ključna za preuzimanje rukovodećih uloga, ovaj nalaz ukazuje da pitanje napredovanja nije isključivo proceduralno, već i pitanje percepcije profesionalne legitimnosti, gdje dolazi do izražene rodne nejednakosti.

Grafikon 6: Procjena radnih uslova koji utiču na profesionalno napredovanje



Nalazi fokus grupne diskusije snažno kontekstualizuju ove kvantitativne obrasce i ukazuju na konkretne mehanizme kroz koje radni uslovi utiču na napredovanje. U pogledu terenskog rada, isticano je da fizička mobilnost, višednevna odsustva i nepredvidiv raspored predstavljaju realan izazov u kontekstu društveno raspodijeljene ekonomije brige. Naglašeno je da „poseban problem nastaje kada žena treba biti odsutna više dana", jer takva odsustva nose dodatne porodične i društvene pritiske. Time formalna mogućnost učešća ne znači nužno i realnu dostupnost. Imajući u vidu i diskusiju vezanu za napredovanje, jasno je da profesionalni razvoj nije samo pitanje kompetencija, već i percepcije legitimnog liderstva. Isticano je da se i dalje „smatra da žena nema dovoljno snage da donese odluku", te da rukovođenje često podrazumijeva „čvrstu ruku koja se prepisuje muškarcima". U takvom okviru, drugačiji stilovi upravljanja mogu biti percipirani kao manje autoritativni, što utiče na procjenu spremnosti za rukovodeće funkcije. Nadalje, više puta je naglašeno da se dio ključnih odluka i projektnih inicijativa inicijalno formira izvan formalnih struktura. Isticano je da „žene nemaju pristup informacijama jer se mnogo toga dešava u neformalnim strukturama". Time se potvrđuje

da formalni kriteriji nisu uvijek jedini odlučujući faktor raspodjele prilika, već da pristup neformalnim kanalima i polugama moći ima značajnu ulogu u profesionalnom napredovanju.

Nalazi ukazuju da oblast upravljanja zaštićenim područjima pokazuje relativno visok stepen formalne jednakosti u pristupu ključnim resursima, ali uz izraženije razlike u segmentima koji zavise od neformalnih mreža, društvenih normi i očekivanih obrazaca ponašanja. Posebno se izdvaja uticaj ekonomije brige i pretpostavljenih porodičnih odgovornosti, koje utiču na profesionalnu dostupnost i izloženost društvenim pritiscima. Ovi obrasci sugerišu da formalna dostupnost resursa ne znači nužno i njihovu jednaku operativnu iskoristivost.

Formalni mehanizmi podrške i njihova primjena

Postojanje formalnih mehanizama za podršku ravnopravnosti spolova u profesionalnom razvoju predstavlja važan indikator institucionalne zrelosti. Međutim, analitički fokus u ovom segmentu nije ograničen na formalno usvajanje politika, već obuhvata i njihovu operativnu primjenu, vidljivost i dosljednost unutar institucija.

Kvantitativni podaci ukazuju na djelimičnu institucionalizaciju formalnih mehanizama podrške. Ukupno 59% ispitanika navodi da njihove institucije imaju neki oblik formalnog mehanizma (interne politike, mentorske ili razvojne programe, rodno osjetljive HR procedure). Istovremeno, 23% ispitanika navodi da takvi mehanizmi ne postoje, dok 18% nije sigurno u njihovo postojanje, što ukazuje na nedovoljnu standardizaciju i institucionalnu vidljivost ovih aranžmana.

Međutim, kada se analizira percepcija njihove primjene, uočava se izražen operativni jaz. Samo 18% ispitanika smatra da se formalni mehanizmi primjenjuju dosljedno, znatno manji od udjela onih koji navode da mehanizmi formalno postoje (59%), što sugeriše razliku između normativnog okvira i operativne implementacije.

Nalazi fokus grupne diskusije potvrđuju ovu ambivalentnost i dodatno razjašnjavaju prirodu operativnog jaza. Navodi se da formalne politike u pojedinim institucijama postoje, ali da njihova primjena u velikoj mjeri zavisi od rukovodstva, organizacijske kulture i individualne inicijative. Istaknuto je da sistemski mentori ili strukturirani programi profesionalnog razvoja najčešće nisu institucionalno uspostavljeni, te da profesionalno napredovanje ostaje oslonjeno na ličnu inicijativu i neformalne odnose. Također se navodi da kriteriji napredovanja nisu uvijek transparentni niti jasno komunicirani, što

Tabela 3: Postojanje i primjena formalnih mehanizama

Dimenzija	Kategorija	Udio ispitanika
Postojanje formalnih mehanizama	Ima formalne mehanizme	59%
	Nema formalne mehanizme	23%
	Ne zna / Nije sigurno	18%
Primjena formalnih mehanizama	Dosljedno	18%
	Uglavnom	30%
	Djelimično	34%
	Ne znam / Nije primjenjivo	18%

može generisati percepciju neujednačenosti i nepredvidivosti profesionalnih ishoda. U diskusiji je naglašeno da formalni okvir često „izgleda dobro na papiru“, ali da se njegova praktična implementacija razlikuje od institucije do institucije i u velikoj mjeri zavisi od spremnosti rukovodilaca da takve mehanizme aktivno primjenjuju i institucionalno podrže.

Ovakav obrazac potvrđuje da normativna institucionalizacija ne znači automatski i operativnu dosljednost, te da profesionalni razvoj ostaje djelimično zavisan od konteksta i rukovodnih praksi.

Integrisana analiza nalaza

Tri analizirane dimenzije – pristup ključnim resursima, radni uslovi i formalni mehanizmi podrške – ukazuju na konzistentan obrazac: formalna struktura oblasti u velikoj mjeri reflektuje principe ravnopravnosti spolova, ali operativna praksa ostaje diferencirana i kontekstualno uslovljena. Dok je formalni pristup edukacijama i projektima u velikoj mjeri percipiran kao jednak, segmenti koji zavise od mobilnosti, neformalnih mreža, percepcije autoriteta i institucionalne kulture pokazuju veći stepen varijabilnosti. Istovremeno, postojanje formalnih mehanizama podrške ne garantuje njihovu dosljednu primjenu, što dodatno potvrđuje jaz između normativnog okvira i operativne stvarnosti.

Ovakav obrazac sugeriše da profesionalna ravnopravnost u oblasti upravljanja zaštićenim područjima nije primarno ograničena formalnim pravilima, već je u značajnoj mjeri oblikovana neformalnim praksama, društveno raspodijeljenom ekonomijom brige, percepcijama legitimnog liderstva i institucionalnim mentalitetom. Time se potvrđuje postojanje suptilnih, ali sistemski relevantnih mehanizama koji utiču na profesionalno pozicioniranje i napredovanje žena unutar oblasti.

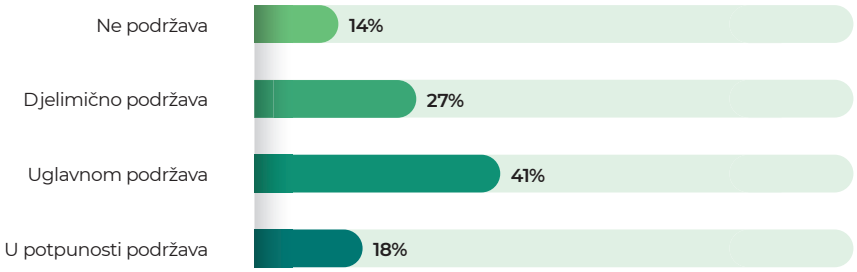
Organizacijska kultura i neformalne prakse

Organizacijska kultura predstavlja ključni kontekst unutar kojeg se formalna pravila i procedure operacionalizuju u praksi. Dok normativni okvir može garantirati formalnu ravnopravnost, neformalne hijerarhije, obrasci komunikacije, percepcije autoriteta i nepisana pravila često oblikuju stvarni uticaj pojedinaca u procesima odlučivanja. Ova sekcija ispituje percepciju organizacijske kulture, prisustvo neformalnih obrazaca moći te implicitne norme koje utiču na profesionalnu validaciju i karijerni napredak žena.

Percepcija organizacijske kulture

Percepcija organizacijske kulture u pogledu ravnopravnosti spolova predstavlja početnu tačku razumijevanja institucionalnog konteksta. Ispitanici su procjenjivali u kojoj mjeri kultura njihovih institucija podržava principe ravnopravnosti.

Grafikon 7: **Percepcija organizacijske kulture u pogledu ravnopravnosti spolova**



Većina ispitanika (ukupno 59%) ocjenjuje da organizacijska kultura uglavnom ili u potpunosti podržava ravnopravnost spolova, što ukazuje na dominantno pozitivnu percepciju institucionalnog okvira. Međutim, činjenica da 41% ispitanika kulturu ocjenjuje kao djelimično podržavajuću ili nepodržavajuću sugeriše da iskustvo ravnopravnosti nije ujednačeno i da postoji značajna varijabilnost među institucijama. Ova raspodjela ukazuje na institucionalnu heterogenost u kojoj formalna opredijeljenost ne rezultira nužno istim profesionalnim iskustvima u praksi.

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno produbljuju ovu interpretaciju. Više puta je naglašeno da organizacijska kultura u velikoj mjeri zavisi od rukovodstva i dominantnog stila upravljanja, pri čemu se formalna pravila različito tumače i primjenjuju. Kako je istaknuto, „pravila postoje, ali sve zavisi od toga "ko vodi instituciju", što upućuje na personalizaciju institucionalne prakse.

Također je naglašeno da su nepisani obrasci ponašanja i hijerarhijski odnosi često operativno snažniji od formalnih procedura. Kako je istaknuto, „nije uvijek bitno šta piše u pravilniku, nego ko ima stvarni uticaj... ne donose se sve odluke na sastanku, neke su već definisane prije toga", što upućuje na postojanje paralelnih struktura moći koje određuju stvarni prostor profesionalne afirmacije.

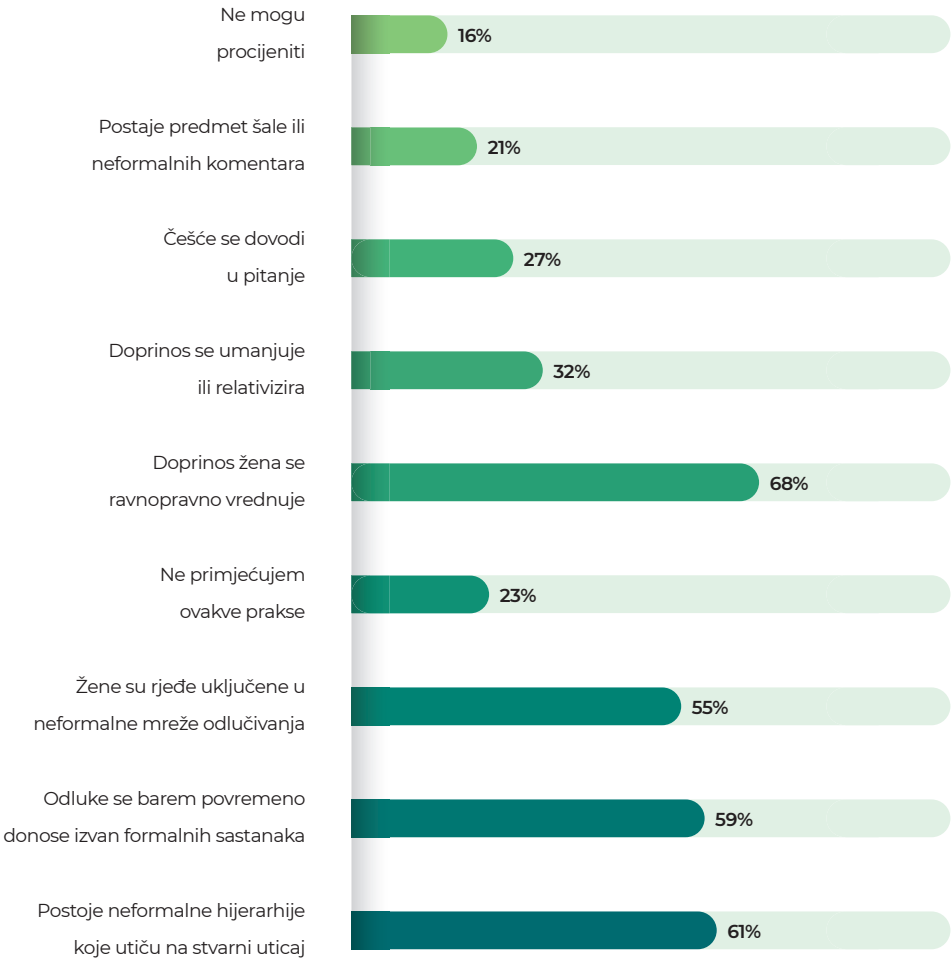
Ovi nalazi sugerišu da normativna opredijeljenost ka ravnopravnosti nije nužno praćena homogenim institucionalnim iskustvom. Organizacijska kultura djeluje kao filter kroz koji se formalni principi interpretiraju i primjenjuju u praksi, što ima direktne posljedice u kontekstualizaciji ravnopravnosti spolova.

Neformalne hijerarhije i vrednovanje doprinosa

Pored opšte percepcije kulture, analiza se dalje usmjerava na neformalne obrasce moći i način vrednovanja doprinosa žena.

Više od polovine ispitanika (61%) prepoznaje prisustvo neformalnih hijerarhija i odlučivanja izvan formalnih struktura, što ukazuje da formalna organizacijska shema ne odražava nužno stvarnu distribuciju uticaja.

Grafikon 8: Percepcija neformalnih praksi i vrednovanja doprinosa žena



Istovremeno, iako 68% ispitanika navodi da se doprinos žena ravnopravno vrednuje, paralelno više od četvrtine ispitanika prepoznaje situacije relativizacije, osporavanja ili umanjivanja doprinosa. Ova istovremena prisutnost pozitivne percepcije i prepoznavanja problema ukazuje na složenost institucionalne dinamike, u kojoj deklarativna ravnopravnost ne isključuje postojanje suptilnih obrazaca diferenciranog tretmana i vrednovanja.

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno produbljuju ovu interpretaciju i preciziraju mehanizme kroz koje se takvi obrasci reprodukuju. Učesnici su isticali da formalna uključenost žena u procese odlučivanja ne znači nužno i ravnopravan uticaj na konačne odluke. Kako je naglašeno, „žene formalno sjede za stolom, ali se ključni dogovori često prave prije ili poslije sastanaka“, što upućuje na postojanje paralelnih, neformalnih prostora moći. U tom kontekstu istaknuto je i da „funkcija nije uvijek isto što i uticaj“, te da pojedinci bez formalne rukovodeće pozicije ponekad imaju veći operativni autoritet od onih koji formalno učestvuju u odlučivanju.

Također je naglašeno da „nije problem u tome da žena bude na sastanku, nego u tome ko se pita kada se odluka zaista donosi“, čime se ukazuje na razliku između formalne prisutnosti i stvarne moći definisanja prioriteta. Izostanak iz tih neformalnih mreža, pa samim tim i dijela procesa gdje se oblikuju stavovi i inicijalne konsultacije, znači i odsustvo iz rane faze definisanja pravaca djelovanja, čime se suptilno, ali sistemski, ograničava profesionalni uticaj žena.

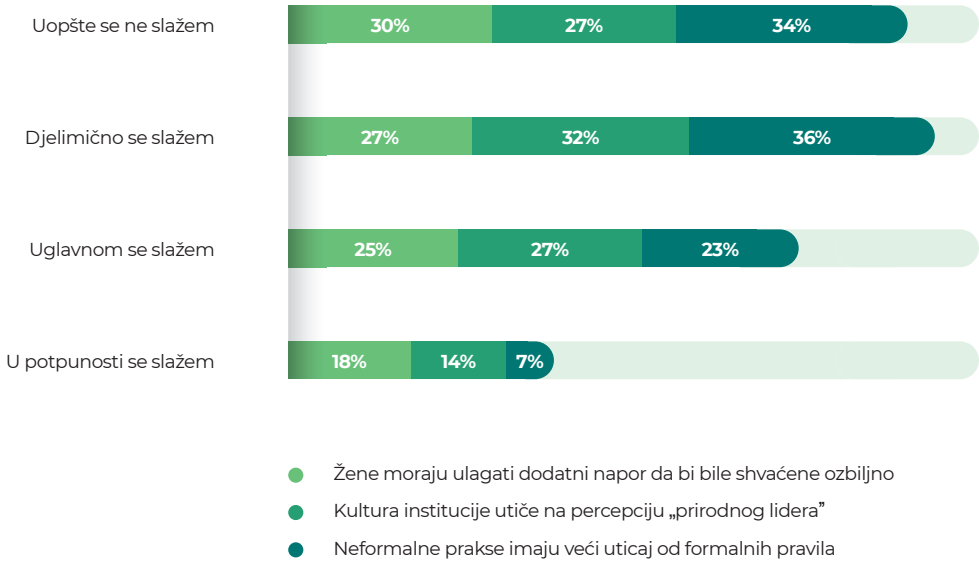
Paralelna prisutnost percepcije ravnopravnog vrednovanja i istovremenog prepoznavanja relativizacije doprinosa ukazuje na jaz između formalne uključenosti i pune profesionalne validacije. Neformalne mreže funkcionišu kao paralelna struktura uticaja.

Implicitne norme i percepcija liderstva

Pored neformalnih hijerarhija, važno je sagledati i implicitne norme koje oblikuju percepciju autoriteta i liderstva.

Ukupno 30% ispitanika u većoj mjeri (uglavnom ili u potpunosti) prepoznaje dominantan uticaj neformalnih praksi na procese odlučivanja, dok dodatnih 36% djelimično prepoznaje njihov značaj. To znači da dvije trećine ispitanika u određenoj mjeri potvrđuje da formalna pravila nisu jedini, niti nužno presudni okvir oblikovanja institucionalne dinamike. Također, 41% ispitanika u većoj mjeri smatra da kultura institucije utiče na percepciju „prirodnog lidera“, dok 43% prepoznaje potrebu dodatnog dokazivanja kompetentnosti kod žena. Ovi nalazi ukazuju da, iako su eksplicitni stereotipi formalno delegitimisani, implicitne norme i dalje strukturišu profesionalnu legitimnost i raspodjelu autoriteta.

Grafikon 9: Percepcija uticaja organizacijske kulture i implicitnih očekivanja



Nalazi fokus grupne diskusije dodatno razrađuju ove obrasce i ukazuju na konkretne načine njihove manifestacije u praksi. Isticano je da percepcija autoriteta nije rodno neutralna, već je snažno uslovljena očekivanim stilovima upravljanja. Kako je naglašeno, „iste osobine koje se kod muškaraca prepoznaju kao liderstvo, kod žena se često tumače kao pretjerana emotivnost ili prevelika odlučnost". U diskusiji je također istaknuto da se od žena „očekuje dodatni nivo dokaza kompetentnosti prije nego što im se prizna autoritet", što potvrđuje asimetrične kriterije profesionalne validacije. Ovakvi obrasci sugerišu da profesionalna afirmacija ne zavisi isključivo od kompetencija i formalne pozicije, već i od usklađenosti sa dominantnim, rodno kodiranim modelom liderstva.

Iako su eksplicitni stereotipi u velikoj mjeri delegitimisani, implicitne norme i dalje oblikuju profesionalnu legitimnost. Profesionalna validacija nije samo pitanje kompetencija, već i percepcije legitimnog stila upravljanja.

Integrisana analiza nalaza

Nalazi u oblastima percepcije organizacijske kulture, neformalnih hijerarhija i implicitnih normi ukazuju na konzistentan obrazac: formalna opredijeljenost ka ravnopravnosti spolova u velikoj mjeri postoji, ali stvarna distribucija profesionalnog uticaja oblikovana je neformalnim praksama i kulturnim obrascima.

Dok većina ispitanika percipira institucionalnu podršku ravnopravnosti, istovremeno se prepoznaju paralelne strukture moći, diferencirana uključenost u neformalne mreže i implicitna očekivanja u vezi s liderstvom. Upravo u prostoru između formalne uključenosti i kulturne percepcije autoriteta nalazi se ključna tačka profesionalne neravnopravnosti.

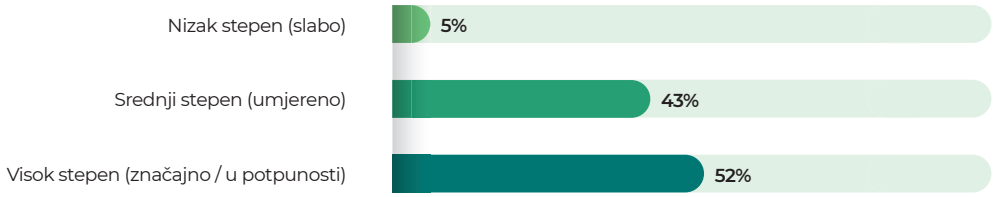
Triangulacija kvantitativnih i kvalitativnih nalaza potvrđuje da izazovi ravnopravnosti spolova u ovom segmentu nisu primarno normativne prirode, već su ukorijenjeni u institucionalnoj kulturi, neformalnim mehanizmima uticaja i implicitnim obrascima profesionalne validacije. Time organizacijska kultura i neformalne prakse predstavljaju centralni faktor razumijevanja stvarne raspodjele moći i uticaja unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Vidljivost i priznanje doprinosa žena

Vidljivost i priznanje doprinosa predstavljaju ključnu dimenziju profesionalne ravnopravnosti. Dok formalna zastupljenost i učešće u procesima odlučivanja ukazuju na prisutnost žena u institucijama, način na koji se njihov rad prepoznaje i institucionalno valorizuje otkriva stvarni nivo profesionalne afirmacije i uticaja.

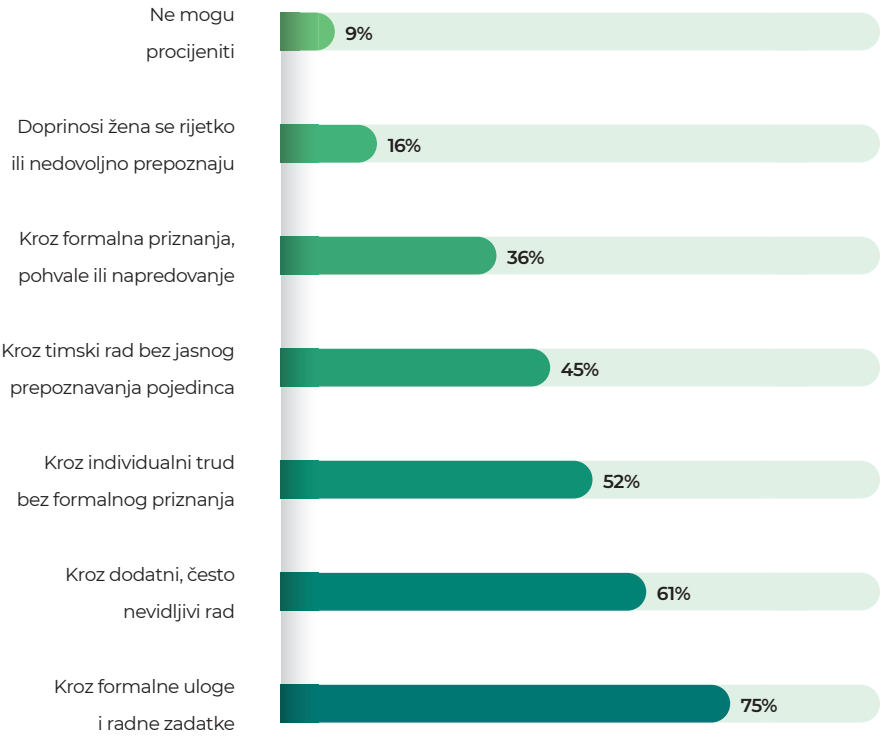
Većina ispitanika ocjenjuje da su doprinosi žena u njihovim institucijama vidljivi u umjerenoj ili značajnoj mjeri, dok samo 5% navodi da doprinosi žena uopće nisu vidljivi ili su slabo prepoznati. Iako 52% ispitanika smatra da su doprinosi žena značajno ili u potpunosti priznati, činjenica da gotovo polovina ispitanika (48%) ukazuje na umjerenu ili nisku vidljivost sugeriše da institucionalna afirmacija nije univerzalno iskustvo. Ovaj gotovo podijeljeni obrazac ukazuje na postojanje diferenciranih institucionalnih praksi u pogledu profesionalne valorizacije, te da profesionalno vrednovanje nije univerzalno iskustvo unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Grafikon 10: Stepen institucionalne vidljivosti i priznanja doprinosa žena



Analiza načina na koji se doprinosi žena najčešće prepoznaju otkriva složenost dinamike. Na prvi pogled, podaci sugerišu dominantno formalno prepoznavanje doprinosa (75%). Međutim, istovremeno više od polovine ispitanika prepoznaje oslanjanje na dodatni, često nevidljivi rad (61%) i individualni trud bez formalnog priznanja (52%). Ova paralelna prisutnost formalnog prepoznavanja doprinosa i istovremenog oslanjanja na dodatni, često nevidljivi rad ukazuje na dvostruku dinamiku: doprinos je operativno vidljiv, ali institucionalno nedovoljno valorizovan.

Grafikon 11: Najčešći obrasci prepoznavanja doprinosa žena



Posebno je indikativna razlika između 75% ispitanika koji navode formalno prepoznavanje kroz radne zadatke i svega 36% koji ukazuju na formalna priznanja, pohvale ili napredovanje kao mehanizam valorizacije i profesionalnog vrednovanja. Ovaj jaz sugeriše da prepoznavanje rada ne znači nužno i njegovu institucionalnu nagradu ili transformaciju u profesionalni ljudski kapital.

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno kontekstualizuju ovaj obrazac. Učesnici su isticali da se značajan dio rada žena odnosi na koordinaciju, organizaciju, administrativnu podršku i održavanje institucionalne kohezije — aktivnosti koje su ključne za funkcionisanje sistema, ali rijetko prepoznate kao strateški doprinos. Kako je naglašeno, „najviše radimo ono što se podrazumijeva – koordinaciju, podršku, organizaciju – ali to rijetko nosi formalno priznanje“. U diskusiji je također istaknuto da „dok god sistem funkcioniše, niko ne pita ko je to organizovao“, što ukazuje na tendenciju da se ovaj tip

rada tretira kao podrazumijevana obaveza, a ne kao profesionalni kapital. Izjave poput „doprinos žene se ne vidi kao liderstvo, već kao pomoć...lakše je dobiti priznanje za (individualan) projekat nego za svakodnevno održanje funkcionisanja sistema“ ukazuju da doprinos se često prepoznaje tek kada izostane, dok u redovnim okolnostima ostaje implicitno očekivan kao standardna, a ne dodatna vrijednost.

Triangulacija nalaza ukazuje da vidljivost doprinosa žena postoji, ali je diferencirana u načinu institucionalnog prepoznavanja. Operativna vidljivost ne podrazumijeva nužno i proporcionalnu profesionalnu valorizaciju. Ključni analitički nalaz jeste jaz između operativne vidljivosti i formalne institucionalne valorizacije. Ovaj obrazac potvrđuje postojanje suptilnih mehanizama profesionalne neravnopravnosti, gdje formalna struktura prepoznaje prisutnost i angažman, ali ne uvijek i puni profesionalni uticaj. U tom smislu, pitanje vidljivosti ne odnosi se samo na to da li je rad primijećen, već na to da li je institucionalno preveden u priznanje, napredovanje i trajni profesionalni status.

Prepreke i omogućavajući faktori

Učešće žena u upravljačkim strukturama ne zavisi isključivo od formalne zastupljenosti ili individualnih kompetencija, već i od strukturnih, organizacijskih i društvenih faktora koji oblikuju pristup prilikama i stvarnoj moći odlučivanja. Analiza ove dimenzije obuhvata identifikaciju najčešće percipiranih prepreka, kao i mjera koje ispitanici smatraju prioritetnim za unapređenje položaja žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Percepcija prepreka: dominacija kulturnih i hijerarhijskih obrazaca

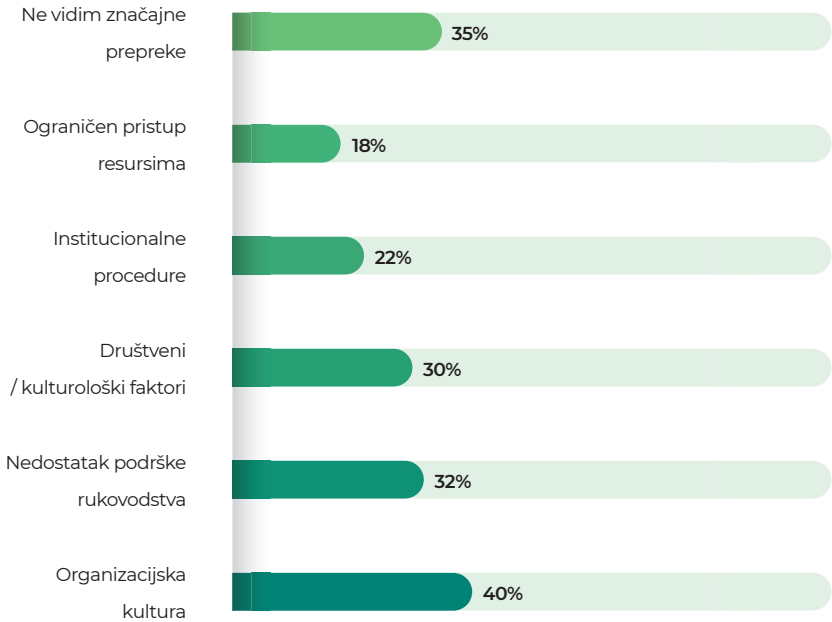
Kvantitativni nalazi pokazuju da se prepreke dominantno lociraju na nivou organizacijske kulture i rukovodstva, dok manji dio ispitanika smatra da značajne prepreke ne postoje.

Iako 35% ispitanika navodi da ne vidi značajne prepreke, gotovo isti procenat istovremeno identificira organizacijsku kulturu (40%) i podršku rukovodstva (32%) kao ključne barijere. Ovaj paralelni obrazac ukazuje na diferencirane percepcije unutar oblasti, ali i na važnu analitičku nijansu: prepreke se rjeđe doživljavaju kao formalne zabrane, a češće kao implicitni obrasci podrške, povjerenja i legitimacije autoriteta.

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno potvrđuju da se neravnopravnost rijetko manifestuje kroz eksplicitne ili formalno diskriminatorne procedure. Isticano je da „formalno nema prepreka, ali nije svejedno ko ima podršku kada se odlučuje o napredovanju“, te da „ne piše nigdje da žena ne može biti rukovodilac, ali se podrazumijeva ko je ‘prirodan’ izbor“. Ovi navodi preciziraju mehanizam kroz koji se prepreke reproduciraju: kroz neformalne hijerarhije, percepciju autoriteta i obrasce povjerenja, a ne kroz otvorenu zabranu pristupa pozicijama.

Posebno je značajno da se prepreke češće vežu za organizacijsku kulturu i stil rukovođenja nego za formalne institucionalne procedure, što je u potpunosti konzistentno s nalazima prethodnih sekcija izvještaja.

Grafikon 12: Najčešće percipirane prepreke za veće učešće žena u upravljanju



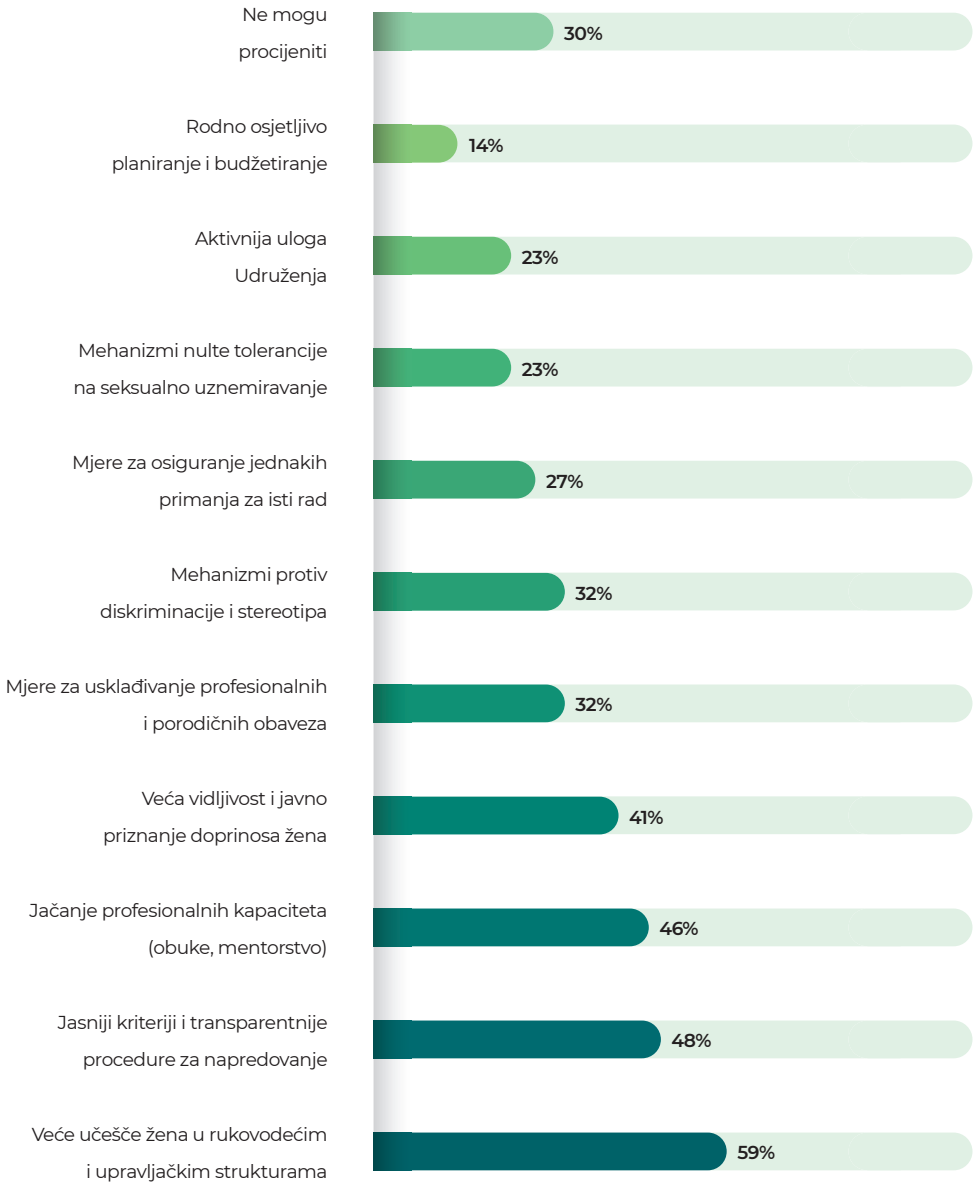
Prioritetne mjere: sistemska orijentacija ka promjeni strukture moći

Kada je riječ o mjerama, nalazi ukazuju na jasnu orijentaciju ka strukturnim i upravljačkim intervencijama.

Najveći procenat ispitanika predlaže veće učešće žena u rukovodećim strukturama (59%) i transparentnije kriterije napredovanja (48%), dok jačanje profesionalnih kapaciteta (46%) zauzima treće mjesto. Ovaj poredak je analitički značajan jer sugeriše da ispitanici prepreke ne doživljavaju primarno kao pitanje individualnih kompetencija žena, već kao pitanje raspodjele moći, pristupa odlučivanju i jasno definisanih kriterija napredovanja.

Mjere vezane za vidljivost i javno priznanje doprinosa (41%) direktno su povezane s ranijim nalazima o jazu između operativne vidljivosti rada i formalne institucionalne valorizacije. Nasuprot tome, mjere koje se odnose na normativnu zaštitu, poput politika

Grafikon 13: Najčešće predložene mjere za unapređenje položaja žena



protiv diskriminacije (32%), osiguranja jednakih primanja (27%) i mehanizama nulte tolerancije na uznemiravanje (23%), bilježe umjereniju podršku. Ovakav obrazac sugeriše da se problem rjeđe percipira kao otvorena ili eksplicitna diskriminacija, a češće kao kulturološka i strukturna dinamika unutar institucija – odnosno kao pitanje institucionalnih obrazaca odlučivanja, raspodjele uticaja i implicitnih očekivanja o liderstvu.

Fokus grupna diskusija dodatno potvrđuje ovaj obrazac i precizira mehanizme kroz koje se on reprodukuje u praksi. Učesnici su isticali da „nije problem u proceduri, nego u tome ko se vidi kao logičan izbor za rukovodioca“, naglašavajući da formalni kriteriji rijetko predstavljaju jedini odlučujući faktor. Kako je dodatno istaknuto, „ako nemaš nekoga iza sebe, teško dolaziš u poziciju da odlučuješ...uvijek se bira neko ko je već provjeren u tim krugovima“, što ukazuje na značaj mreža povjerenja i podrške u procesima napredovanja. Time postaje jasno da percepcija legitimnog autoriteta i neformalni kapital imaju značajnu težinu u konačnim odlukama. U tom kontekstu, predložene mjere, transparentniji kriteriji, veće učešće žena u rukovodstvu i formalizacija procesa, ne reflektuju samo potrebu za administrativnim unapređenjem procedura, već zahtjev za većom transparentnošću, predvidivošću i redistribucijom institucionalne moći unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima. Ovi navodi ukazuju da pitanje napredovanja u ovom kontekstu nije isključivo tehničko ili proceduralno, već duboko ukorijenjeno u obrascima institucionalne moći i povjerenja.

Integrisana povezanost prepreka i mjera

Analitičko povezivanje prepreka i predloženih mjera dodatno potvrđuje da oblast upravljanja zaštićenim područjima prepoznaje strukturnu prirodu problema.

Ova povezanost pokazuje da ispitanici dominantno zagovaraju mjere koje adresiraju kulturne, hijerarhijske i organizacijske dimenzije neravnopravnosti, a ne samo individualno osnaživanje. Drugim riječima, problem se ne percipira kao nedostatak kompetencija žena, već kao pitanje strukture moći, percepcije legitimnog liderstva i načina institucionalne podrške.

Metodološki je značajan i podatak da 30% ispitanika ne može procijeniti koje mjere bi bile najefikasnije, što ukazuje na heterogenost oblasti i različite nivoe iskustva u prepoznavanju sistemskih dimenzija ravnopravnosti spolova.

Tabela 4: Povezanost percipiranih prepreka i prioritetnih mjera

» Dominantna prepreka (percepcija)	» Povezana prioritetna mjera	» Analitičko tumačenje
Organizacijska kultura (40%)	Veće učešće žena u rukovodećim strukturama (59%)	Promjena kulture percipira se kroz promjenu strukture moći
Nedostatak podrške rukovodstva (32%)	Transparentniji kriteriji napredovanja (48%)	Formalizacija kriterija smanjuje zavisnost od individualne podrške
Društveni / kulturološki faktori (30%)	Ciljane mjere usklađivanja obaveza (32%)	Prepoznaje se uticaj ekonomije brige i rodnih očekivanja
Institucionalne prakse / neformalne hijerarhije (22%)	Mentorstvo i profesionalne mreže (46%)	Stvaranje alternativnih kanala pristupa informacijama i uticaju
Ograničena valorizacija doprinosa[2]	Veća vidljivost i formalno priznanje (41%)	Profesionalni doprinos treba biti sistemski povezan s napredovanjem
Percepcija otvorene diskriminacije (niža)	Normativne zaštitne mjere (23–39%)	Problem se rjeđe doživljava kao eksplicitna diskriminacija

2 Kvalitativno-kvantitativni nalaz, analitička interpretacija

Rodno osjetljivo upravljanje i uloga Udruženja upravljača zaštićenih područja

Ravnopravnost spolova u upravljanju zaštićenim područjima ne predstavlja isključivo pitanje zastupljenosti žena, već pitanje kvaliteta institucionalnog odlučivanja, transparentnosti i dugoročne održivosti upravljačkih praksi. Ova završna sekcija analizira tri međusobno povezane dimenzije: normativnu važnost ravnopravnosti spolova, očekivanja prema Udruženju kao ključnom akteru u oblasti upravljanja zaštićenim područjima i procjenu njegovih trenutnih kapaciteta za preuzimanje aktivnije uloge.

Percepcija potencijalne uloge Udruženja u jačanju rodno osjetljivog upravljanja izrazito je pozitivna. Ispitanici ne vide Udruženje samo kao platformu za razmjenu iskustava, već kao aktera koji može oblikovati tematske standarde, usmjeravati profesionalne prakse i inicirati institucionalne promjene.

Rezultati ukazuju na snažan normativni konsenzus: 80% ispitanika smatra da je ravnopravnost spolova veoma važna ili ključna za kvalitet upravljanja zaštićenim područjima. Ravnopravnost spolova se, dakle, ne doživljava kao dodatna ili sporedna tema, već kao integralna komponenta dobrog upravljanja.

Istovremeno, 89% ispitanika smatra da Udruženje može imati značajnu ili barem djelimičnu ulogu u jačanju rodno osjetljivog upravljanja. Time se normativna podrška prevodi u očekivanje institucionalne akcije i koordinacije.

Međutim, procjena trenutnih kapaciteta Udruženja pokazuje opreznu sliku. Samo 34% ispitanika smatra da Udruženje ima pune kapacitete za aktivnu ulogu, dok 41% procjenjuje kapacitete kao djelimične. Ovaj raskorak između visokih očekivanja i umjerene procjene spremnosti dijelom je i očekivan s obzirom na trenutnu fazu razvoja Udruženja – u Republici Srpskoj ono je operativno relativno kratko vrijeme (godinu dana), dok je u Federaciji BiH tek formalno uspostavljeno. U tom kontekstu, nalazi ukazuju na percepciju da potencijal za snažniju ulogu već postoji, ali da njegova puna realizacija zahtijeva dodatne resurse, jasnije definisan mandat i snažniju institucionalnu podršku.

Tabela 5: Važnost ravnopravnosti spolova i percepcija uloge Udruženja

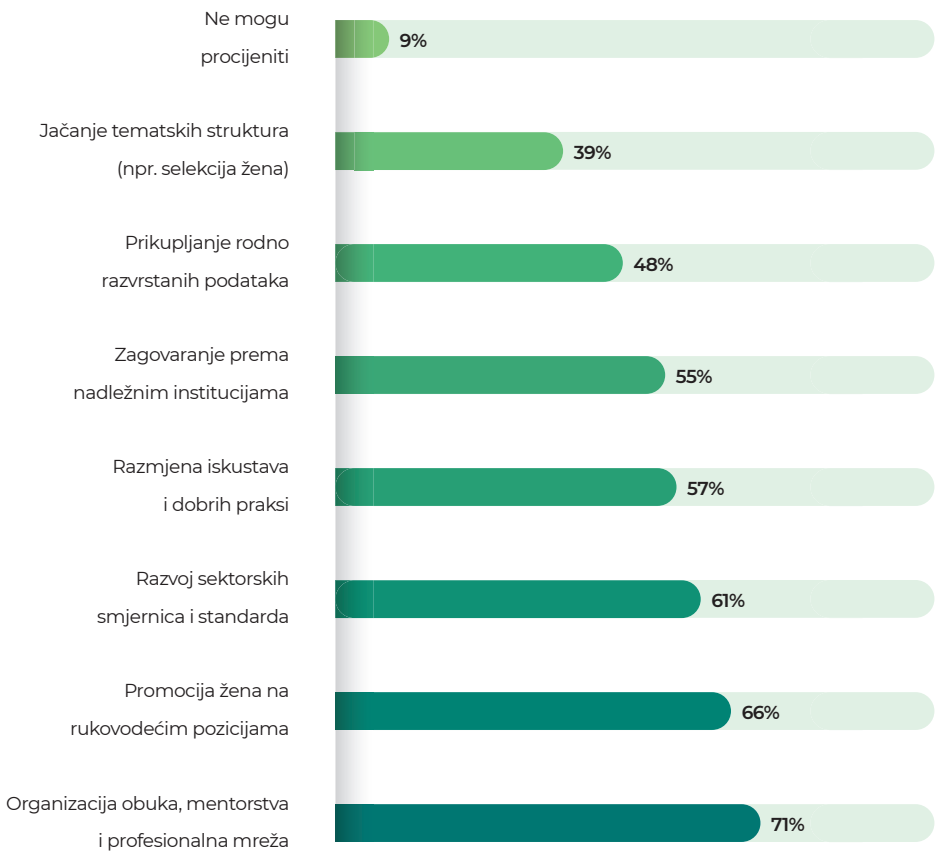
Dimenzija	Kategorija	Udio ispitanika
Važnost ravnopravnosti spolova za kvalitet upravljanja	Ključna	41%
	Veoma važna	39%
	Umjereno važna	16%
	Malo / nimalo važna	4%
Udruženje može imati značajnu ulogu u jačanju rodno osjetljivog upravljanja	Da	66%
	Djelimično	23%
	Ne	5%
	Ne znam	6%
Procjena trenutnih kapaciteta Udruženja	Da	34%
	Djelimično	41%
	Ne	11%
	Ne mogu procijeniti	14%

Nalazi fokus grupne diskusije dodatno preciziraju ovaj jaz. Isticano je da „inicijative često zavise od toga ko ih pokrene i koliko ima podršku“, te da bez jasne institucionalne odgovornosti i kontinuiteta djelovanja „dobre ideje ostanu na nivou diskusije“.

Također je naglašeno da „ako postoji volja, stvari se mogu pomjeriti“, ali da volja mora biti praćena jasnim mehanizmima, planiranjem i praćenjem implementacije. Ovi navodi ukazuju da se uloga Udruženja ne vidi samo kao simbolička, već kao operativna i usmjeravajuća u kontekstu razvoja tematskih praksi.

Konkretni prijedlozi ispitanika dodatno preciziraju kako bi ova uloga mogla biti operacionalizovana u praksi.

Grafikon 14:
Najefikasniji načini doprinosa Udruženja rodno-ravnopravnom upravljanju



Predloženi načini djelovanja jasno ukazuju da ispitanici očekuju prvenstveno strukturne i sistemske intervencije. Najviši prioritet daje se jačanju profesionalnih kapaciteta (70%), promociji žena na rukovodećim pozicijama (66%) i razvoju tematskih smjernica (61%). Ovaj poredak je analitički značajan jer pokazuje da se izazovi ravnopravnosti spolova ne percipiraju kao individualni deficit kompetencija, već kao pitanje profesionalne vidljivosti, pristupa strukturama odlučivanja i normativnog usmjeravanja u oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Nalazi fokus grupne diskusije potvrđuju ovu interpretaciju. Učesnici su isticali da prepreke rijetko proizlaze iz formalnih zabrana, već iz „zatvorenih krugova" i implicitnih očekivanja o liderstvu. Naglašeno je da „nije problem u proceduri, nego u tome ko se vidi kao logičan izbor za rukovodioca", ali i da „bez jasnih smjernica i zajedničkog standarda svako ostaje u svom institucionalnom okviru". Također je navedeno da „Udruženje može biti prostor gdje se stvari standardizuju i učine vidljivim", što upućuje na potrebu kolektivnog normativnog okvira, a ne isključivo pojedinačnih inicijativa.

Dodatni kvalitativni odgovori dalje produbljuju i operacionalizuju ove nalaze. U otvorenim komentarima ispitanici su naglasili potrebu za jasnijim kriterijima napredovanja i transparentnijim procedurama, sistemskim mentorstvom i strukturiranom podrškom ženama u oblasti, kao i za redovnim prikupljanjem i objavljivanjem rodno razvrstanih podataka. Iako je broj otvorenih odgovora ograničen, komentari koji su dostavljeni pružaju dodatnu dubinu i potvrđuju ključne obrasce identifikovane kroz kvantitativne i fokus-grupne nalaze. U nastavku su navedeni svi suštinski komentari u cjelosti:

- „Upravljači zaštićenih područja u Republici Srpskoj su u većem procentu šumska gazdinstva, u kojima žene najčešće obavljaju tehničku podršku. Položaj žena na rukovodećim mjestima može se postići samo jasnim kriterijumima po kojima je broj žena zagarantovan."

- „Iz ugla druge pozicije, kao člana upravnog odbora institucije koja podržava projektni rad zaštićenih područja, naglašavam važnost utjecaja i osviještenosti donosioca odluka i sistemskog uključivanja žena na rukovodeće položaje na temelju njihovih zasluga i profesionalnih sposobnosti. Trenutni sistem vrlo često podržava kriterij podobnosti kao jedan od glavnih prilikom donošenja odluka o rukovodećim pozicijama za žene."

- „Jedan od važnih prijedloga za unapređenje ravnopravnosti spolova u upravljanju zaštićenim područjima jeste uvođenje fleksibilnih radnih politika koje omogu-

ćavaju usklađivanje profesionalnih i porodičnih obaveza. Žene se često nalaze u ulozi majke, supruge i zaposlenice, a nemogućnost balansiranja tih uloga jedan je od razloga njihove slabije zastupljenosti u upravljačkim strukturama. Potrebno je omogućiti fleksibilno radno vrijeme, ravnopravno korištenje roditeljskog odsustva i organizacijsku podršku roditeljima. Uloga u porodici ne umanjuje liderske sposobnosti žene – naprotiv, podržana i ostvarena žena može biti odgovoran i kvalitetan lider. Stvaranjem uslova koji olakšavaju balans između porodice i karijere jača se i ravnopravnost spolova i kvalitet upravljanja."

- „Da se zakonskim mehanizmima osnaži uloga žena."

- „Korisno je jačati saradnju s lokalnim zajednicama i organizacijama koje se bave ravnopravnošću spolova, te uključivati rodnu perspektivu u planove upravljanja i programe edukacije zaposlenih. Također, važno je promovisati vidljivost primjera dobre prakse i uspješnih žena u upravljanju zaštićenim područjima kao modela za buduće generacije."

Ovi kvalitativni nalazi potvrđuju kvantitativne obrasce identifikovane u cijelom izvještaju: izazovi ravnopravnosti spolova u oblasti upravljanja zaštićenim područjima ne percipiraju se primarno kao pitanje individualnih kapaciteta žena, već kao pitanje institucionalnih aranžmana, transparentnosti procesa i načina distribucije profesionalnih prilika.

Odgovori potvrđuju ključne obrasce identifikovane kroz cijeli izvještaj:

- Potreba za jasnim i transparentnim kriterijima napredovanja, što je u potpunosti konzistentno sa nalazima o distribuciji moći i implicitnim obrascima odlučivanja.

- Naglašavanje sistemskih i normativnih mehanizama (zakonski okvir, standardi, kvote, jasne procedure, afrimativne mjere), što potvrđuje orijentaciju sektorske oblasti ka strukturnim intervencijama.

- Isticanje organizacijske kulture i radnih uslova (fleksibilnost, balans privatnog i profesionalnog života) kao ključnih faktora profesionalne ravnopravnosti, što direktno rezonira s ranijim nalazima o „tihoj neravnopravnosti" i neformalnim obrascima profesionalne validacije.

Integrisano posmatrano, nalazi ukazuju na snažan normativni konsenzus o važnosti ravnopravnosti spolova i visoka očekivanja prema Udruženju kao akteru unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima. Istovremeno, prisutna je svijest o potrebi jačanja

institucionalnih kapaciteta kako bi se ta očekivanja operativno realizovala. Uloga Udruženja se ne doživljava kao dodatna ili simbolička, već kao potencijalno ključna poluga standardizacije, koordinacije i dugoročne institucionalne transformacije rodno osjetljivog upravljanja u sektorskoj oblasti.

Završna analiza i zaključci

Integrisano posmatrano, nalazi potvrđuju da ravnopravnost spolova u upravljanju zaštićenim područjima u BiH nije prvenstveno pitanje individualnih kompetencija, već pitanje institucionalne arhitekture moći, neformalnih praksi i mehanizama profesionalne valorizacije.

Rezultati ukazuju da, prema percepciji ispitanika, žene čine značajan dio kadra u institucijama iz kojih dolaze učesnici istraživanja, ali da ta brojčana prisutnost ne prati proporcionalna raspodjela stvarnog uticaja i institucionalnog priznanja. Iako većina ispitanika ukupnu zastupljenost žena ocjenjuje kao visoku ili veoma visoku, obrasci profesionalne raspodjele ukazuju na elemente horizontalne segregacije – žene su dominantno angažovane u administrativnim i stručnim poslovima, dok su terenski, strateški i politički osjetljiviji segmenti rada rjeđe povezani sa ženskim kadrovima.

Istovremeno, podaci iz uzorka ukazuju na indikativnu vertikalnu disproporciju: muškarci, iako manjinski zastupljeni među ispitanicima, čine većinu na najvišim rukovodećim pozicijama unutar uzorka. Ovaj obrazac je konzistentan s nalazima fokus grupe, u kojoj je naglašeno da se rukovođenje često implicitno povezuje s „prirodnim izborom“, što upućuje na prisustvo kulturoloških i percepcijskih faktora u distribuciji institucionalnog uticaja.

Percepcije uključenosti žena u donošenje ključnih odluka i jednakih mogućnosti napredovanja ostaju podijeljene, što potvrđuje heterogenost institucionalnih iskustava. Iako se eksplicitni stereotipi u velikoj mjeri odbacuju, značajan dio ispitanika prepoznaje implicitna očekivanja – potrebu dodatnog dokazivanja kompetentnosti i povezivanje legitimnog liderstva s „muškim stilom“ upravljanja. Ovi nalazi sugerišu da su izazovi ravnopravnosti prvenstveno ukorijenjeni u neformalnim obrascima moći i percepcijama autoriteta, a ne u formalnim pravilima.

U domenu profesionalnog razvoja, istraživanje ukazuje na relativno visok stepen percepcije formalne jednakosti u pristupu edukacijama i treninzima, ali istovremeno i na izraženije razlike u segmentima koji zavise od mobilnosti, neformalnih mreža i institucionalne podrške. Postojanje formalnih mehanizama podrške u dijelu institucija ne garantuje njihovu dosljednu primjenu, što potvrđuje širi obrazac jaza između normativnog okvira i operativne implementacije.

Jedan od najkonzistentnijih nalaza kroz cijeli izvještaj jeste identifikacija „tihe neravnopravnosti“: žene su prisutne i njihov doprinos je operativno vidljiv, ali profesionalna valorizacija nije proporcionalna stvarnom doprinosu. Vidljivost kroz formalne uloge često koegzistira s dodatnim, implicitno očekivanim radom koji ne rezultira formalnim priznanjem, napredovanjem ili institucionalnom nagradom. Fokus grupna diskusija ovu dinamiku opisuje kao „meke mehanizme isključivanja“, gdje formalno učešće postoji, ali se autoritet i priznanje grade kroz neformalne kanale.

Kada se ispitanici izjašnjavaju o preprekama i mjerama, obrazac je dosljedan: prepreke se dominantno lociraju u organizacijskoj kulturi, podršci rukovodstva i društveno-kulturološkim faktorima, dok se rješenja najčešće traže kroz strukturne i upravljačke intervencije. Najveću podršku imaju mjere koje se odnose na povećanje učešća žena u rukovodećim strukturama i transparentnije procedure napredovanja, dok normativne zaštitne mjere bilježe umjereniju podršku. Ovaj nalaz potvrđuje da se problem ne percipira primarno kao otvorena diskriminacija, već kao pitanje raspodjele moći, profesionalne legitimacije i načina institucionalnog odlučivanja.

Konačno, nalazi ukazuju na značajan strateški potencijal unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima. Postoji snažan normativni konsenzus o važnosti ravnopravnosti spolova za kvalitet upravljanja zaštićenim područjima, kao i visoka očekivanja od Udruženja upravljača zaštićenih područja kao kohezionog i sistemskog aktera. Istovremeno, opreznija procjena trenutnih kapaciteta Udruženja signalizira potencijalni jaz između očekivanja i operativne spremnosti, što upućuje na potrebu institucionalnog jačanja, jasnijeg mandata i dosljedne implementacije rodno osjetljivih praksi.

Strateški i operativni okvir za uključivanje i osnaživanje žena

Na osnovu nalaza procjene, u ovom poglavlju se predlaže strateški i operativni okvir za unapređenje uključivanja i osnaživanja žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima, prvenstveno Udruženja upravljača zaštićenih područja. Okvir identifikuje ključne institucionalne i promotivne pristupe koji mogu doprinijeti jačanju ravnopravnosti spolova u oblasti, uzimajući u obzir institucionalni potencijal i razvojne pravce Udruženja.

Predložene smjernice predstavljaju osnovu za dalji strateški razvoj i potencijalnu implementaciju kroz zajedničke napore Udruženja, institucija članica, razvojnih partnera i drugih relevantnih aktera. Njihova operacionalizacija predviđa fazni i postepen pristup, uz jasno definisane uloge aktera i institucionalno sidrenje aktivnosti unutar postojećih struktura oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Strateška polazna osnova

Nalazi procjene ukazuju da oblast upravljanja zaštićenim područjima u BiH posjeduje normativnu osnovu i profesionalni potencijal za unapređenje uključivanja i osnaživanja žena. Ravnopravnost spolova se u velikoj mjeri prepoznaje kao sastavni element kvaliteta upravljanja, transparentnosti i institucionalne održivosti.

Istovremeno, analiza potvrđuje da izazovi nisu primarno vezani za formalnu zastupljenost, već za:

- Raspodjelu institucionalne moći i upravljačkog uticaja;
- Uticaj neformalnih mreža i paralelnih struktura odlučivanja;
- Percepciju legitimnog liderstva;
- Nedovoljnu institucionalnu valorizaciju doprinosa žena;
- Ograničenu vidljivost žena u javnim i stručnim prostorima u kojima se oblikuju politike i diskursi u oblasti upravljanja zaštićenim područjima;
- Uticaj ekonomije brige na profesionalnu mobilnost i dostupnost.

Ovi nalazi ukazuju da razvoj strateškog i operativnog okvira treba biti usmjeren na jačanje institucionalnih i promotivnih pristupa koji adresiraju strukturne obrasce, a ne isključivo individualne kapacitete. Predloženi okvir je usklađen sa institucionalnim potencijalom i strateškim razvojnim pravcima Udruženja za jačanje upravljanja zaštićenim područjima, te je zamišljen kao nadogradnja postojećih upravljačkih struktura i razvojnih prioriteta, a ne kao paralelna inicijativa.

Strateški ciljevi

Strateški cilj 1:

Unaprijediti institucionalne mehanizme transparentnosti, odgovornosti i pravične raspodjele profesionalnih prilika i upravljačkih pozicija unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Ovaj cilj adresira identifikovani jaz između formalne ravnopravnosti i stvarne distribucije moći, uključujući uticaj neformalnih mreža, implicitnih normi i odnosa povjerenja.

Strateški cilj 2:

Ojačati profesionalno osnaživanje žena kroz strukturirane modele profesionalnog razvoja i umrežavanja, formate javnog priznanja i povećanu vidljivost u javnom diskursu.

Ovaj cilj direktno odgovara potrebi za javnim priznanjem doprinosa žena, njihovim profesionalnim osnaživanjem i povećanjem vidljivosti u javnom diskursu, te stvaranjem prostora za međusobnu razmjenu znanja, učenje i razvoj liderskih kapaciteta.

Strateški cilj 3:

Pozicionirati Udruženje kao nosioca rodno osjetljivog upravljanja kroz normativno usmjeravanje, razvoj tematskih standarda i strateško povezivanje sa relevantnim partnerskim mrežama.

Ovaj cilj doprinosi jačanju internih kapaciteta oblasti upravljanja zaštićenim područjima za rodno osjetljivo upravljanje, kao i uspostavljanju saradnje i partnerstava sa relevantnim mrežama i inicijativama koje promovišu ravnopravnost spolova i klimatsku pravdu.

Institucionalni i promotivni mehanizmi za jačanje učešća žena

U nastavku se predlažu institucionalni i promotivni mehanizmi usklađeni sa nalazima procjene i institucionalnim potencijalom Udruženja. Predloženi mehanizmi strukturirani su u skladu sa definisanim strateškim ciljevima i predstavljaju moguće pravce njihove postupne operacionalizacije.

Institucionalni pristupi

U cilju jačanja transparentnosti i institucionalne odgovornosti preporučuje se razmatranje:

- Razvoja tematskih smjernica za transparentne kriterije napredovanja i imenovanja na rukovodeće pozicije (uključujući razmatranje afirmativnih mjera za unapređenje ravnopravnosti spolova na rukovodeće pozicije ili mogućnost preferencijalnog tretmana između jednako kvalifikovanih kandidata radi unapređenja rodne ravnopravnosti[3]);

- Uspostavljanja prakse sistematskog prikupljanja i analize rodno razvrstanih podataka o upravljačkim pozicijama, profesionalnom napredovanju i pristupu ključnim profesionalnim prilikama;

- Jačanja transparentnosti i formalizacije procesa odlučivanja kako bi se smanjilo oslanjanje na neformalne kanale i paralelne strukture uticaja;

- Uključivanja razmatranja ekonomije brige u planiranje edukacija, terenskih aktivnosti i profesionalne mobilnosti (npr. kroz fleksibilnije formate učešća, prilagođavanje rasporeda ili podršku usklađivanju profesionalnih i porodičnih obaveza).

3 Ovakvi pristupi su u skladu sa ZORS BiH, koji predviđa mogućnost uvođenja posebnih mjera radi postizanja stvarne ravnopravnosti.

Ovi pristupi doprinose jačanju internih kapaciteta u oblasti upravljanja zaštićenim područjima za rodno osjetljivo upravljanje i institucionalnu odgovornost.

Modeli profesionalnog osnaživanja i strukturirani formati angažmana

- U skladu sa nalazima procjene i institucionalnim potencijalom Udruženja, preporučuje se razmatranje sljedećih modela profesionalnog osnaživanja i strukturiranog angažmana žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima:

- Uspostavljanje sekcije žena unutar Udruženja upravljača zaštićenih područja u FBiH, uz dalji razvoj i jačanje postojeće sekcije žena u Udruženju upravljača zaštićenih područja RS;

- Podsticanje saradnje i zajedničkih aktivnosti sekcija žena iz oba udruženja, uključujući razmjenu iskustava, zajedničke inicijative i međusobno umrežavanje;

- Razvoj mentorskih programa i inicijativa koje jačaju međusobno učenje, profesionalni razvoj, razmjenu znanja i jačanje liderskih kapaciteta žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima;

- Uspostavljanje modela javnog priznanja doprinosa žena u oblasti (npr. godišnja priznanja, isticanje liderki i primjera dobre prakse);

Aktivnije uključivanje žena u stručne diskusije, konferencije i javne događaje radi jačanja njihove vidljivosti u javnom diskursu vezanom za upravljanje zaštićenim područjima.

Navedeni pristupi doprinose jačanju profesionalnu vidljivost žena i stvaranju prostora za napredovanje. Nalazi procjene ukazuju da je razvoj strukturiranijih formata angažmana žena institucionalno izvodiv i u skladu sa izraženom podrškom unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Jačanje kapaciteta i razvoj partnerstava

U cilju daljeg jačanja institucionalnih kapaciteta oblasti upravljanja zaštićenim područjima i povezivanja sa relevantnim inicijativama preporučuje se:

- Razvoj kratkih, konkretnih tematskih smjernica za rodno osjetljivo upravljanje u oblasti upravljanja zaštićenim područjima;

- Integracija rodne perspektive u strateške i operativne dokumente Udruženja, uključujući planove rada, programe aktivnosti i tematske inicijative (a u skladu sa smjernicama u oblasti upravljanja zaštićenim područjima);

- Razvoj i formalizacija saradnje sa relevantnim mrežama i inicijativama koje promovišu rodnu ravnopravnost, uključujući UNDP mreže kao što su Women Forum for Development i Feminist Action Coalition for Climate Justice;

- Pokretanje zajedničkih inicijativa, razmjene znanja i tematskih događaja koji povezuju oblast upravljanja zaštićenim područjima sa širim inicijativama u oblasti ravnopravnosti spolova i održivog razvoja.

Praktične smjernice za operacionalizaciju

Sinergije sa ovim mrežama mogu doprinijeti međusektorskom učenju, povezivanju pitanja ravnopravnosti spolova sa klimatskom pravdom i jačanju strateške vidljivosti žena u oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Tabela 6: Preporučeni fazni implementacijski okvir

Faza	Fokus	Elementi operacionalizacije
Faza I: **Pokretanje i institucionalno strukturiranje (0–18 mjeseci)**	Postavljanje institucionalnih temelja za unapređenje ravnopravnosti spolova u oblasti upravljanja zaštićenim područjima	Formalno usvajanje okvira; imenovanje kontakt tačke ili radne grupe; razvoj inicijalnih tematskih smjernica za rodno osjetljivo upravljanje; uspostavljanje ili jačanje sekcija žena; pokretanje pilot mentorskog programa; inicijalne aktivnosti vidljivosti i javnog priznanja doprinosa žena
Faza II: **Konsolidacija i integracija (18+ mjeseci)**	Integracija rodno osjetljivih pristupa u redovni rad i aktivnosti Udruženja	Integracija aktivnosti u godišnje planove rada; razvoj saradnje između sekcija žena i profesionalnih mreža; kontinuirani mentorski i programi razmjene znanja; razvoj partnerstava sa relevantnim mrežama i inicijativama; periodično praćenje rodno razvrstanih podataka i napretka

Institucionalno sidrenje i uloge ključnih aktera

Za održivu operacionalizaciju predloženih pristupa potrebno je jasno definisati uloge ključnih aktera i osigurati institucionalno sidrenje aktivnosti unutar postojećih struktura oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

- Udruženja upravljača zaštićenih područja – normativno usmjeravanje, koordinacija inicijativa i razvoj tematskih smjernica za rodno osjetljivo upravljanje. Aktivnosti se mogu institucionalno sidriti kroz tematsku radnu grupu za ravnopravnost spolova, sekcije žena ili integraciju odgovornosti u mandat postojećih upravljačkih tijela Udruženja.

- Institucije članice – institucionalna primjena preporučenih pristupa kroz integraciju rodno osjetljivih praksi u interne procese upravljanja, uključujući ugradnju relevantnih aktivnosti u redovne godišnje planove rada, kao i zagovaranje unapređenja ravnopravnosti spolova u relevantnim tematskim politikama i institucionalnim okvirima.

- UNDP i razvojni partneri – tehnička podrška, metodološka asistencija, razmjena međunarodnih iskustava i povezivanje sa relevantnim regionalnim i globalnim mrežama.

- Tematske mreže, sekcije žena i radne grupe – prostor za međusobno učenje, razvoj liderskih kapaciteta, razmjenu znanja i pokretanje zajedničkih profesionalnih inicijativa unutar oblasti upravljanja zaštićenim područjima.

Jasna raspodjela uloga omogućava stabilno institucionalno sidrenje predloženih pristupa i njihovu dalju razradu kroz kolaborativne inicijative Udruženja, institucija članica, razvojnih partnera i drugih relevantnih aktera.



Razvojni program Ujedinjenih nacija

UN House
Zmaja od Bosne b.b.
71000 Sarajevo
Bosna i Hercegovina

Tel: +387 (33) 293 400
Fax: +387 (33) 552 330
E-mail: registry.ba@undp.org
www.undp.org/bs/bosnia-herzegovina